إدارة
السلوك الإنساني في المنظمات



أ.د/ محمد المحمدي الماضي
أستاذ إدارة الاستراتيجية
كلية التجارة جامعة القاهرة

إدارة السلوك الإنسانى فى المنظمات

الأستاذ الدكتور
محمـــــد المحمـــدي الماضـــــي
أستاذ إدارة الإستراتيجية
كلية التجارة – جامعة القاهرة

القاهرة

١٤٣٧هـ - ٢٠١٦م



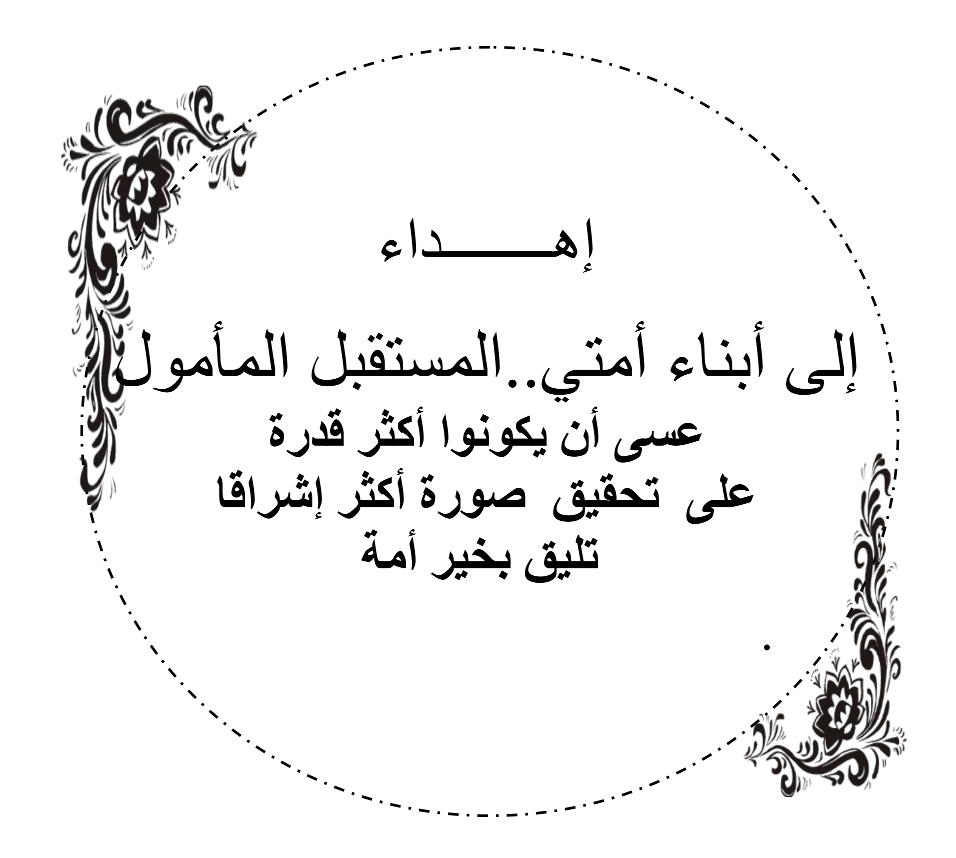
أ. د محمد المحمدي الماضي

الطبعة السادسة

رقم الإيداع:
الترقيم الدولي: I.S.B.N

للتواصل مع المؤلف:

E-mail: almohamady@almohamady.com



إهـــــــداء

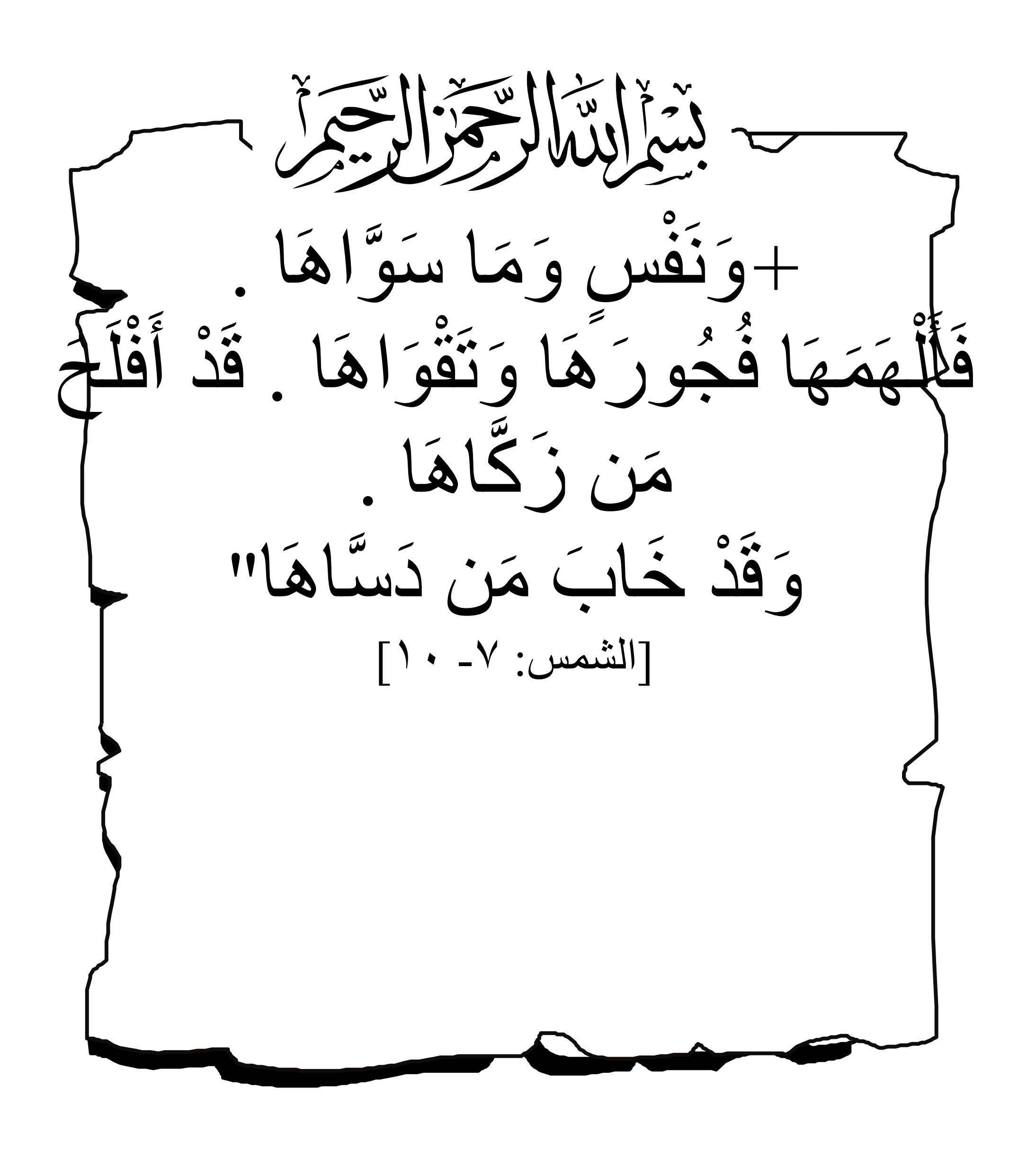
إلى أبناء أمتي..المستقبل المأمول

عسى أن يكونوا أكثر قدرة

على تحقيق صورة أكثر إشراقا

تليق بخير أمة

.



بسم الله الرحمن الرحيم
+وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا .
فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا . قَدْ أَفْلَحَ
مَن زَكَّاهَا .
وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّاهَا"
[الشمس: ٧- ١٠]

المحتويات

الموضـــــــوع	الصفحة

المقدمة

في ظل التطوير المستمر الذي تشهده العملية التعليمية عموما وفي كلية التجارة جامعة القاهرة على وجه الخصوص ، وبما يعود بالنفع الأكبر لصالح العملية التعليمية والطالب، فإن هذا المؤلف يعتبر بداية لتجربة الكتاب الموحد للدفعة الواحدة (طلاب الفرقة الأولى بكافة المجموعات) حيث يكون كتاب واحد وامتحان واحد وإن اختلف القائمون بالتدريس.

وهي خطوة طال انتظارها وأخيرا جاءت في وقتها ليكون الكتاب بصورة غير تقليدية تستفيد من تكنولوجيا المعلومات المتطورة ، سواء من حيث شكل الكتاب وتداوله أو التطبيقات وشكل الأسئلة والامتحان ، بل وعملية التصحيح نفسها ، حيث نستفيد بشكل كامل من تلك التقنيات الحديثة قدر الإمكان ، لتكون العملية التعليمية في النهاية أكثر سلاسة ، وسهولة ، وموضوعية ومحققة للهدف ، وخاصة في ظل ظاهرة الأعداد الكبيرة .

ولا شك أن التجربة لا تزال في بدايتها ، وتنتظر المزيد من التطوير عاما من بعد عام في كل شيء من خلال العمل والتقييم الجماعي المشترك ، والذي يساهم فيه ، الدارس والقائم بالتدريس، والقائمين على إدارة العملية التعليمية، حتى تتواكب مع الوقت مع أحدث تقنيات التعليم وبأرقى المستويات التعليمية تمشيا مع طموحات كليتنا العريقة.

وعن هذه الطبعة التي سبقها طبعات لا تقل عن ست، فإن أهم ما يميزها من حيث المحتوى هو اقتصارها على أربعة أجزاء تم توضيحها في المقدمة التالية للطبعات السابقة.

أ.د. محمد المحمدي الماضي

مقدمة الطبعة السادسة:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعاملين, محمد بن عبد الله، النبي الأمي الأمين، الذي أُرسل خير معلِّم, ليخرج الناس من الظلمات إلى النور، بإذن الله العزيز الحميد.

فكانت مهمته ورسالته هى أعظم مثال وأسوة لما يمكن أن يحدث في إدارة السلوك الإنساني، وتحويله وتغييره نحو الأفضل.

فإن كان هناك شيء صعب في الإدارة, فليس أصعب من إدارة السلوك الإنساني, وأصعب ما فيه إدارة الإنسان لذاته، ومن ثم إدارته لغيره.

فإن فَهِم الإنسان كيف يدير ذاته، ويتحكم في عاداته، ويحكم إرادته لتُوجِّه عاداته نحو ما ينفعه, فإنه حينئذ يكون قد حقق أهم انتصار, وهو الانتصار الداخلي على نفسه؛ وبذلك يكون جديرًا على تحقيق الانتصار الخارجي في تحقيق علاقات أكثر نفعًا وفائدة، ونجاحًا مع كل من يحيط به؛ ليحيا حياة طيبة يلفها النجاح والفلاح في كل جوانبها.

وبالرغم من أن دراسة السلوك الإنساني هي من أهم الأولويات لتحقيق نجاح الفرد والمنظمة والمجتمعات عمومًا, فإن الاهتمام به على المستوى الإنساني العام في الحياة العلمية والأكاديمية لم يبدأ إلا في وقت متأخر في حياة البشرية وكفاحها.

فإن أول ما شغل الإنسان في سيره نحو العلم والدراسة هو الاتجاه نحو فَهْم ما يحيط به، من أفلاك وكواكب وبحار ومحيطات وأرض وسماء ونجوم, ولم يتجه الى دراسة نفسه إلا منذ وقت قريب، ربما يكون في نهاية النضج العلمي والحضاري للبشرية.

حيث بدأ الإنسان يسعى نحو فهم ذاته وتفسير كنه السلوك الذي يسلكه؛ لعله إن فَهِم نفسه ومحددات سلوكه يمكنه التنبؤ بهذا السلوك، ومن ثم التحكم فيه, وتوجيهه والسيطرة عليه، باعتباره ظاهرة كغيره من الظواهر.

لكن هل تعتقد أن يتم هذا بسلاسة ويُسر, كما يحدث في العلوم الطبيعية؟

لا شك أن هذا الأمر يعتبر مسار جدل كبير، ولكن ما يمكن قوله: هو أن الاتجاه نحو دراسة السلوك الإنساني بشكل علمي تسير بشكل حثيث، وما يتم التوصل إليه من نظريات وأدوات تتراكم يومًا بعد يوم لتمثل رصيدًا مساعدًا لتحقيق مزيدًا من الفَهم لهذا السلوك.

وإن كان الأمر المؤكد، والذي نزداد فيه يقينًا يومًا بعد يوم، هو أنه كلما ازددنا معرفة بالإنسان وعلومه توصلنا إلى حقيقة مؤكدة، وهى: "أن ما نجهله أكثر مما نعلمه"، وذلك على حد قول أليكسيس كاريل، صاحب كتاب "الإنسان ذلك المجهول".

ولعل أحد أهم الأسباب التي تُؤخِّر الفهم المتكامل للظاهرة الإنسانيه، هى أن الظاهرة والذي يقوم بدراستها هو شيءٌ واحد، عكس ما يحدث في العلوم الطبيعية الأخرى؛ فالذي يدرس الفلك - كالمعادن مثلاً كظاهرة - هو شيءٌ مختلفٌ يسمى: "الإنسان"، بينما من يقوم بدراسة الإنسان هو الإنسان نفسه!!

وهذا هو مسار العجب والصعوبة؛ لأنه قد انتفى أمران مهمان، وهما: الحيادية في الدراسة وعدم التحيز, وكذلك الفَهم الكامل للظاهرة وأبعادها, ولا يتحقق ذلك إلا لمن خلق هذا الشيئ؛ لأنه يكون أدرى به.

ولذلك لو أن علوم النفس والسلوك اتجهت اتجاهًا إيجابيًا آخر في الدراسة، تجمع بين ما توصَّلت إليه من أدوات ونظريات, ويستفيد ممن خلق الإنسان نفسه, وما ذكره عنه, فسوف تختصر الطريق بشكل كبير للوصول إلى حقائق عظيمة ومذهلة في هذا الصدد.

ولعلى أذكر هنا قوله تعالى: {وَلَقَدْ خَلَقْنَا الإِنْسَانَ وَنَعْلَمُ مَا تُوَسْوِسُ بِهِ نَفْسُهُ وَنَحْنُ أَقْرَبُ إِلَيْهِ مِنْ حَبْلِ الْوَرِيدِ} سورة "ق" ١٦

وقوله: { أَلاَ يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ} سورة الملك، ١٤

وقوله: وَاللهُ يَعْلَمُ الْمُفْسِدَ مِنَ الْمُصْلِحِ وَلَوْ شَاءَ اللهُ لأَعْنَتَكُمْ إِنَّ اللهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ البقرة: ٢٢٠ .

إلى غير ذلك في الأيات العظيمة التى تتناول النفس البشرية وما يحيط بها بشكل مباشر أو غير مباشر.

وبالرغم من هذه الحقائق إلا أننا ما زلنا بعيدين عن الأخذ من هذا المنبع الفذ. رغم أنة ليس فقط مجرد أساس نظري عظيم ومتكامل, وإنما يقوم على واقع تجريبي ملموس لإدارة السلوك البشري وتحويله تفسيره والتحكم فيه وتوجيهه إلى الإنتقال من وضع كان غاية في الجهل والجاهلية والضلال, إلى وضع سار فيه المسلم مرشدًا و معلمًا وموجهًا ليس فقط لنفسه وإنما على مستوى البشرية يقودها نحو الحق والعدل والهداية والنور والصلاح والإصلاح .

وبالرغم من غزارة المادة المتعلقة بدراسة النفس والسلوك في التراث الإسلامي وبدرجة كبيرة إلا أن أخذ المتأخرين من المسلمين المهتمين بهذا المجال منها لا يزال ضعيفا أو هو في منتهى الضعف إن لم يكن معدوما.

وإنني أعترف أنني من هؤلاء المقصرين رغم أن لى محاولة متواضعة عن دراسة منهجية التغيير التنظيمي في الإسلام في بحث الدكتوراه الذي قدمته عام١٩٨٩م ونشرت بعد ذلك في كتاب[١]

وعلى كل حال فإن كل ما يطمح إليه المرء من مساهمة فعالة في تأصيل حقل للدراسة في العلوم السلوكية من منطلق إسلامي لايزال حلما يحتاج إلى كثير

---

[١]محمد المحمدي الماضي ، إستراتيجية التغيير التنظيمي: مدخل إسلامي مقارن (القاهرة: دار النشر للجامعات ، ٢٠٠٠)

من الجهد, ليس الجهد الفردي المتواضع والمتناثر من هنا أو هناك, ولكن جهدًا جماعيًا منظمًا تتضافر فيه جهود كافة المتخصصين المختلفين من أصحاب الرسالة.

ولعل هذا يعتبر دعوة في هذا الصدد ليس فقط لبناء نظرية متكاملة في العلوم السلوكية وإنما أيضًا ويشكل أهم في كافة مجالات الإدارة.

والله أسأل سبحانه وتعالى أن يجعلني سببًا في تكوين كل هذا المشروع و المساهمة الفعالة فيه.

أما عن الطبعة التي نحن بصددها وهي الطبعة السادسة من كتاب حول السلوك التنظيمي، وقد صدر هذا الكتاب بعناوين مختلفة منذ أكثر من عشر سنوات حيث كانت طبعتة الأولى مع أ.د. مبروك الهواري تحت عنوان السلوك الإنساني في المنظمات, والتى تميزت عن سائر الطبعات التى تلتها بإضافة جزء كبير من المدخل الإسلامي الذي أخذ من كتاب آخر وهو استراتجية التغيير التنظيمي.

ولكن رؤي أن يعاد النظر فيه في الطبعات التالية وتم حذف وإضافة أجزاء بما يتوافق مع المنهج المحدد للطلاب الدراسين ومستواهم وصدرت طبعات تالية تحت مسميات مختلفة كان منها وأشهرها "السلوك التنظيمي" مع بعض التعديلات إلا أننا في هذه الطبعة وبالرغم من اعتمادها على كثير من الطبعات السابقة فقد حاولت أن أضيف إليها, وأعدل فيها سواء في مجال المادة المعروضة أو طريقة عرضها أو حتي شكل المؤلف ومستوى الطباعة والغلاف ليكون بشكل أفضل.

ومن ثم فإنى أتوجه بالشكر والتقدير لكل من ساهم في هذه الطبعة بجهد في الإعداد أو الكتابة أو الإخراج أو التنسيق وأخص بالذكر د.محمد القاضي مدرس علم اللغة بجامعة حلوان، وابني عبدالرحمن والهيثم، وغيرهم ممن ساهموا في إخراج الكتاب بهذه الصورة.

وبالرغم من كل ذلك فلا يزال هناك الكثير من القصور والتقصير.

فإن طموحاتي كانت أكبر بكثير مما هو عليه الوضع الآن.

فلا تزال ضغوط الوقت ومشاغل الحياة تعوق كثيرا مما أطمح إلى إضافته وتطويره .

ثم يكون المبرر للإقدام المتعجل على الطباعة تحت وطأة بداية الدراسة هو أن هناك المزيد من الوقت والتطوير والإضافة في الطبعات التالية، وهذا ما أسأل الله أن يعينني عليه.

ولقد تم تقسيم المؤلف في هذه الطبعة إلى أربعة أجزاء يحتوي كل منها على عدة فصول تصل في مجموعها إلى أربعة عشرة فصل وهذه الأجزاء هي الآتي:

- **الجزء الأول: ويتناول أساسيات السلوك الإنساني في المنظمات وأهم المفاهيم المتعلقة بها.**
- **الجزء الثاني: ويتناول الفروق الفردية وأثرها على السلوك وخاصة ما يتعلق منها بالإدراك أو التعلم، أو الاتجاهات والدوافع.**
- **الجزء الثالث: ويتناول التفاعلات الجماعية التى تحدث في المنظمات وأثرها على السلوك وخاصة الصراع والجماعات والتفاوض**

- **الجزء الرابع :ويتناول السلوك الإنساني والعمليات الإدارية وخاصة اتخاذ القرارات والإتصالات الإبتكار الابداع**

وإن كان في هذا المؤلف إضافه أو تجويد فهو من فضل الله سبحانه وتعالى وحده, وأما ما فيه من أخطاء أو قصور فإنة ناتج عن نفسي وتقصيرها وما يعتري البشر عموما من النقص والنسيان والتعجل والقصور, راجياً العفو من الله, ومن القراء,وأشكر كل من يوجه لى نصيحة أو ملاحظة

أ.د. محمد المحمدي الماضي

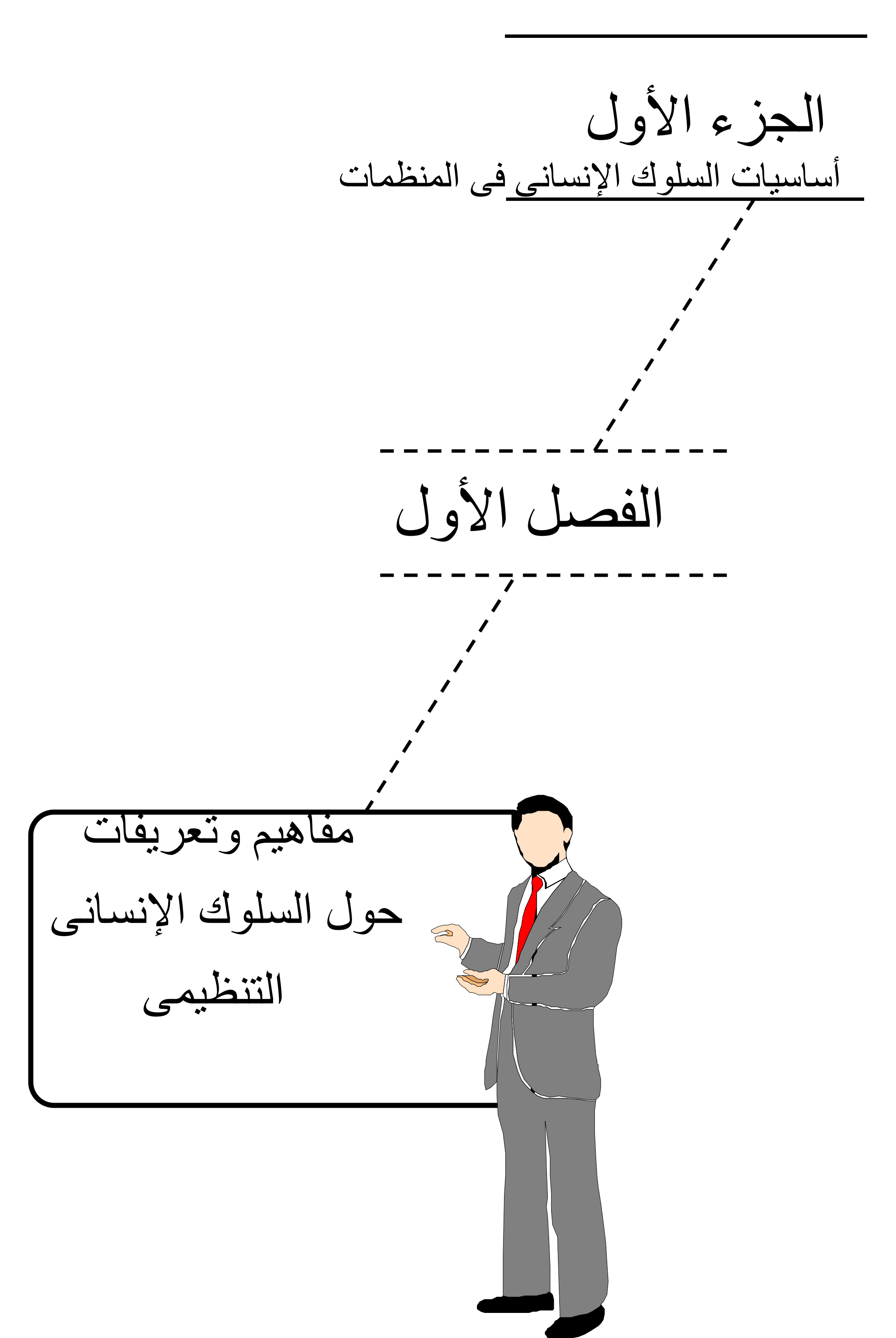


الجـــــزء الأول

أساسيات
السلوك الإنسانى فى المنظمات






الجزء الأول
أساسيات السلوك الإنسانى فى المنظمات
الفصل الأول
مفاهيم وتعريفات
حول السلوك الإنسانى
التنظيمى

١ - مقدمة:

لاشك أننا فى حاجة قبل السير بعمق فى دراسة السلوك الإنسانى فى الإدارة أن نتعرف على بعض الأساسيات المتصلة بذلك سواء المتعلق منها بالمقصود بهذا السلوك، أو لماذا نهتم بدراسته، أو كيفية دراسته، أو مصادر دراسته وغير ذلك مما لاغنى عنه وذلك كتمهيد مهم للموضوع وهو ما نحاول تناوله فى هذا الفصل.

٢ - أهمية دراسة السلوك الإنسانى فى المنظمات:

لكى ندرك أهمية دراسة سلوك الإنسان فى المنظمات علينا أن نتساءل:

أولا ما هو المقصود بالمنظمة؟

وللإجابة على هذا السؤال نقول أن المقصود بالمنظمة بمعناها الشامل هو:

مجموعة من الأفراد، يعملون معا، لتحقيق هدف واحد مشترك.

من التعريف السابق للمنظمة يتضح أن أهم عنصر من عناصر التعريف هو وجود فردان فأكثر أى **مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك.**

ولما كان لهؤلاء الأفراد طباع مختلفة واتجاهات وقيم ودوافع مختلفة، وقدرات مختلفة فكان من الضرورى وجود علم منظم يساعد على تفهم تلك الاختلافات بين هؤلاء الأفراد أو الجماعات حتى يمكن ضمان تحقيق درجة عالية من التفاهم والتناغم والتناسق بين عملهم كأنهم فردًًًًًًا واحد والذى يساعد على ذلك هو تعمق النواحى النفسية والاجتماعية لهؤلاء الأفراد، وهذا هو هدف تخصيص مقرر لطلاب السنة الأولى من كليات التجارة لدراسة وتفهم السلوك الإنسانى فى المنظمات. باعتبار أن كل واحد منا عضو فى منظمة، قد تكون أسرتك التى تنتمى إليها أو نادى رياضى تشارك فيه، أو مصنع تعمل به أو أى مؤسسة تنتمى إليها أو تعمل بها. فلا غنى لأى منها عن التعرف على مفاتيح فهم السلوك الإنسانى لكى يحرز نجاحا مع من يتعامل ويصل إلى أعلى درجات الكفاءة والفعالية فى أدائه، فإنك قد تجد مثلاً فريقا للكرة يتميز جميع لاعبيه بلياقة بدنية وفنية عالية ثم نجد أن أداءهم كان غير مرضى....لماذا؟ قد يقال إن روحهم المعنوية منخفضة واستعدادهم النفسى غير كامل، ألم تسمع عن وجود طبيب نفسى أو أخصائى نفسى مع كل فريق لكرة القدم، ألم تسمع عن دور المدرب أو مدير الفريق فى القيام بالشحن المعنوى والنفسى للاعبيه قبل وأثناء المباراة لاشتثارة حماسهم وأصرارهم على الفوز؟ إذاً هل يمكن لنا أن نقول أن أداء الفرد، أى فرد، فى أى موقع أو منظمة تتأثر بحالته النفسية؟

حتى أنت، طالب السنة الأولى ألا تتأثر مذاكراتك وقدرتك على التحصيل بحالتك النفسية والمزاجية؟ لاشك أنك سوف تجيب بالنفى، أى أنك تتأثر فى مذاكرتك بحالتك النفسية والمزاجية تماما كما يتأثر لاعب الكرة المحترف بذلك وهذا ما يقودنا إلى معادلة الأداء المهمة فما هى تلك المعادلة؟

الأداء = القدرة × الرغبة

أى **القدرة الفنية والخبرة والمهارة** تعتبر أساسية للرقى بأداء الفرد؛ فالفرد الذى لا يتمتع بأية مهارة للعب كرة القدم مثلى مثلا لا يمكنه بأية حال أن يؤدى أداء جيد أو مشرف مهما كانت رغبته للمشاركة مع فريقنا القومى.

ومن هنا يتضح تماما إلى أى درجة يعتبر الاستعداد النفسى مهما للارتقاء بالأداء، ومن ثم فإن دراستنا للسلوك الإنسانى ومحاولة تفهمه تعتبر أساسية فى المنظمات. وتتضح الصورة أكثر بتأمل ما يأتى:

الأداء = القدرة × الرغبة

فلو أفترضنا أن القدرة ١٠، والرغبة ١٠، فما هى قيمة الأداء لاشك أنك سوف تحسبها كالآتى الأداء = ١٠ × ١٠ =١٠٠

- ولكن لو أصبحت الرغبة صفرا مع ثبات القدرة فما هو قيمة الأداء حينئذ؟
- وإذا أصبحت الرغبة صفر مع ثبات القدرة فما هى قيمة الأداء؟
- وما هى الوسائل الإدارية المختلفة التى يمكن من خلالها مواجهةضعف الأداء فى ظل محورىّ القدرة والرغبة (انظر شكل١).

رغبة	عالية		منخفضة
عالية	١ توفير الموارد	٢ تدريب	عالية
منخفضة	٤ تحفيز	٤ نقل أو إعادة لقيمة الوظيفة	منخفضة

عالية قدرة منخفضة

شكل (١): العلاقة بين القدرة والرغبة والأداء

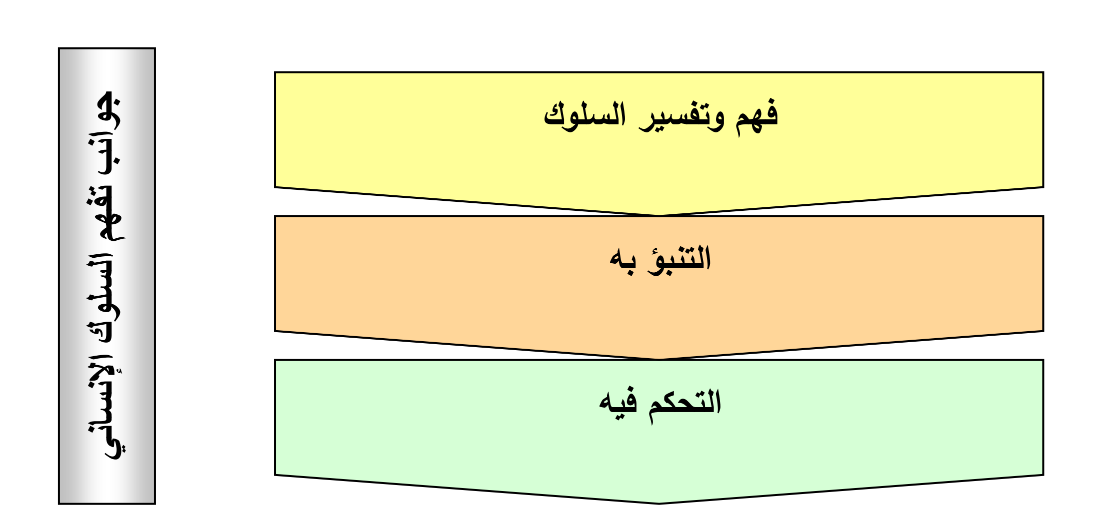
الخلاصة:

نخلص مما سبق إلى أن دراسة السلوك الإنسانى مهمة فى المنظمات للآتى:

١ـ أن هذه المنظمات وغيرها إنما تتكون من مجموعة من الناس والبشر وليس من مجرد آلات ومعدات.

٢ـ أن الاستعداد النفسى فى العمل لهؤلاء الأفراد يعتبر محددا أساسيا للأداء.

٣ـ أن العلوم السلوكية تساعدنا على تفهم السلوك الإنسانى من خلال ثلاث جوانب:



ومن هنا كان من المهم بمكان دراسة السلوك الإنسانى فى المنظمات

٣ ـ مدارس الإدارة والسلوك الإنسانى:



(أ) المدرسة الكلاسيكية:

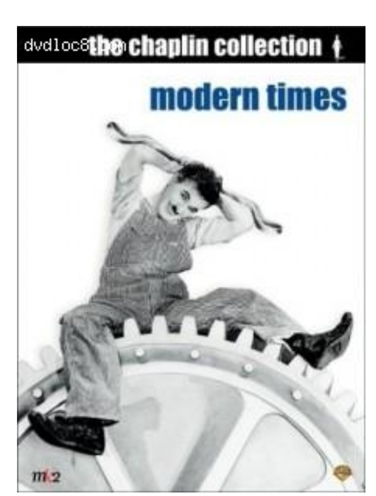
من دراستنا لمدارس الفكر الإدارى نجد أن البدايات الأولى لها والتى كانت تعرف بالمدرسة الكلاسيكية والتى تضمنت:

- حركة الإدارة العملية لفريدريك تايلور فى أمريكا
- وحركة المراحل أو الوظائف الإدارية لهنرى فايول فى فرنسا
- والنظرية البيروقراطية لماكس ويبر فى ألمانيا

والذين ظهروا تقريبا فى وقت واحد تركز فى بدايات القرن العشرين.

ورغم شهرة هذه المدارس وما قدمته للإدارة من اسهامات متميزة إلا أن أهم ما وجه إليها من **انتقادات** هو **نظرتها للعنصر الإنسانى**، والذى لم يكن يشغل أى أهتمام من جانب أصحاب هذه المدارس كإنسان وبشر له حاجات إنسانية واجتماعية معينة، **وإنما اعتبرت هذه المدارس الإنسان كالآلة**، وأن أهم ما يحتاج إليه لكى يعمل هو الجانب الفنى والأجر المادى باعتبار الأجر المادى هو الدافع الأساسى لكى ينتج ويعطى. كما تركزت أبحاث واسهامات هذه المدارس على تحسين الظروف المادية المحيطة بجو العمل، كالإضاءة وترتيب مكان العمل ، والتهوية، والوقت، والحركة...الخ.

لدرجة أننا قد رأينا ممثل شهير مثل شارل شابلن ينقد أصحاب مدرسة الإدارة العملية فى أمريكا بشكل فكاهى فى فيلمه العصور الحديثة Modern Times والذى يحاول فيه تصوير العامل كما أرادته أصحاب هذه المدرسة ليس كأنه آلة بل أقل من الآلة، وتحويل كل لحظة من لحظات وجوده فى العمل إلى إنتاج باقصى ناتج وأقل تكلفة، حتى فى وقت الراحة وتناول نالطعام تم اختراع آلة مضحكة تقوم بالتقاط ألوان الطعام المختلفة بسرعة وتقذفها فى فم العامل حتى يوفر أكبر وقت ممكن عند تناوله للطعام ومن ثم يتحول إلى وقت منتج.....!





لقد تركز اهتمام أصحاب هذه المدرسة على زيادة وتحسين الانتاجية ومضاعفتها بأى ثمن دون الاهتمام المطلوب بالعنصر الإنسانى.

(ب) حركة العلاقات الإنسانية:

يعتبر **التون مايو** ورفاقه الذين توصلوا صدفة إلى ما يعتبر نقطة تحول فى الفكر الإدارى المعاصر وذلك لما قاموا به من تجارب فى العشرينيات من القرن العشرين فى شركة وسترن إلكتريك بأمريكا.

والأمر المثير للدهشة حقا أن هدف تجاربهم كانت تسير فى نفس اتجاه المدرسة الكلاسيكية حيث كانوا يبحثون عن أثر توزيع أوقات الراحة على التعب ومن ثم الإنتاجية.

وللتعرف على أفضل نظام لأوقات الراحة لزيادة الإنتاجية صمموا تجربة على عدة مجموعات من العاملين لا يزيد عدد المجموعة الواحدة عن ١٠ عاملين، وقاموا بعزل كل مجموعة فى مكان مستقل واتفقوا على أن يظلوا فى هذا المكان يسيرون على نفس النظام القديم حتى يتم البدء فى التجربة الخاصة بكل مجموعة وذلك فى تاريخ محدد فيما بعد.

وكانت المفاجأة التى أذهلت الجميع وهى أن إنتاجية جميع العاملين فى المجموعات المختارة قد زادت بشكل كبير وواضح حتى قبل بداية أى نظام جديد للراحة، بل فى ظل اتباع كافة النظم القديمة.

مما أثار سؤال جديد قبل المضى في التجربة وهو ماهو ذلك العامل الخفى الذى أدى إلى زيادة الإنتاجية بهذه الصورة إذن؟!

ما هو الشئ الذى تغير والذى بناءً عليه تغيرت الإنتاجية بهذا الشكل؟

وبالبحث والملاحظة وجد أن أهم تغير تم إدخاله هو **تقسيم الأفراد** موضع التجربة إلى **مجموعات صغيرة** بعد أن كان الجميع يعملون فى ظل تكتل بشرى كبير ولكن يظل التساؤل قائما: ماذا يعنى ذلك أيضاً؟

إن **تقسيم الأفراد** فى مجموعات كل منها لا يزيد عن عشرة كان له أثر مباشر على تحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين هؤلاء الأفراد العشرة بسهولة ويسر، فأصبح كل منهم يعرف الآخر بالأسم بل ويسأله عن أحواله كل صباح وإذا غاب يسأل عنه، بل ويشارك كل منهم الآخر ما يحدث له من مناسبات سارة أوغير سارة.

كل ذلك لم يكن يحدث حينما كان كل فرد يعيش فى وسط بحر متلاطم الأمواج من البشر وكأنه قطرة صغيرة فيه لا يكاد يلتفت إليها أو يؤبه بها.

ومن هنا كانت نقطة التحول التى أثرت فى الفكر الإدارى بشكل واضح.

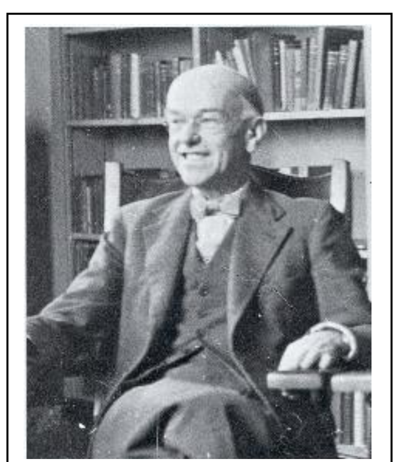
فلقد خرج أصحاب هذه المدرسة بمجموعة من النتائج أهمها:

١- أن هناك حاجات أهم من الأجر تؤثر فى الإنتاجية وليس الأجر وحده هو الأساس كما كان يروج أنصار المدرسة الكلاسيكية وخاصة أنصار المدرسة العلمية فى أمريكا.

٢- أن أشباع الحاجات النفسية والاجتماعية يعتبر مؤثر على زيادة الانتاجية.

٣- أن أنصار المدرسة الكلاسيكية قد أخطأوا كثيرا لاعتبارهم الإنسان مجرد ترس فى آله وأن أهم ما يحركه هو اشباع الحاجات المادية خاصة من خلال الأجر.

ومن هنا بدأ الأهتمام بالنواحى الإنسانية فى الإدارة، وإن كان ذلك قد بدأ بهذا الشكل المتواضح وغير المقصود، ولكن ظل التراكم المستمر فى البحث والمعرفة يثرى هذا الاتجاه حتى تبلور فيما بعد اتجاه شبه متكامل يسمى المدرسة السلوكية فى الإدارة فما هو إطارها؟



George Elton Mayo

(جـ)- المدرسة السلوكية:

لقد تبلورت بوضوح مدرسة متكاملة فى الفكر الإدارى أطلق عليها فيما بعد **بالمدرسة السلوكية** والتى أخذت تبنى إطار متكامل لدراسة السلوك التنظيمى بشكل علمى ومنظم وذلك بالاستفادة من كافة العلوم الإنسانية التى أهتمت بدراسة السلوك الإنسانى سواء بشكله الفردى أو الجماعى مثل:

- علم النفس بكل أنواعه.
- وكذلك على الأجتماع بكافة أنواعه.
- وعلم الأنثروبولوجى.

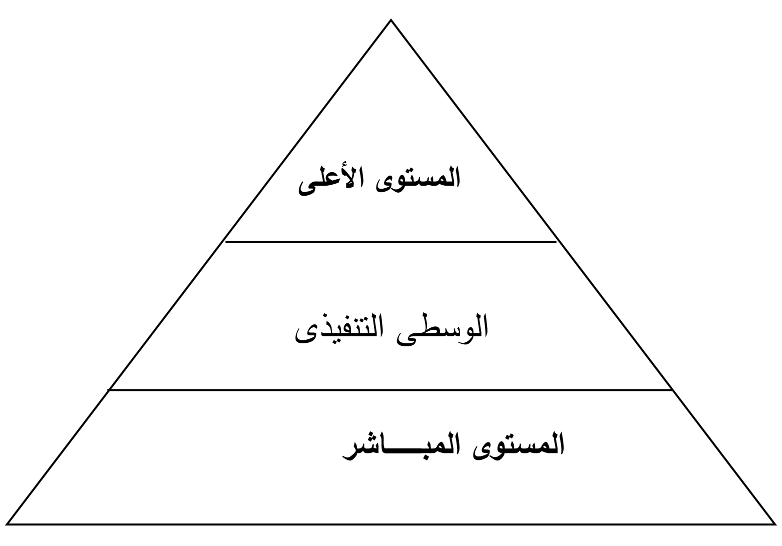
ولقد استمدت الإدارة من هذه العلوم الكثير من الأدوات المفيدة التى تساعد على:

- تفهم السلوك الإنسانى
- تفسيره.
- التنبؤ به.
- إمكانية توجيهه أو تعديله والتحكم فيه.

ولم يعد يَخْل معهد أو كلية لتدريس الإدارة فى أى مكان فى العالم من تخصص واضح وبارز عن السلوك التنظيمى، ولا تخل المقررات الدراسية لطلاب التجارة من مقرر العلوم السلوكية كمقررنا هذا فى الصف الأول.

٤ - المهارات الإنسانية والمستويات الإدارية المختلفة:

إن الإدارة - خاصة فى المنظمات الكبيرة نسبيا - تأخذ شكل ثلاث مستويات إدارية يطلق عليها الهرم الإدارى كما يصورها شكل (٢)



شكل (٢): المستويات الإدارية فى شكل هرم متدرج للسلطة

ولكل مستوى من هذه المستويات مزيج معين من المهارات المطلوبه كى يقوم بالعبء المطلوب منه على خير وجه فما هو هذا المزيج؟ وما هو دور أو وزن المهارة الإنسانية فيه؟

لقد أثبتت الدراسات أن هناك ثلاث مهارات مطلوبه بدرجات مختلفة لكل مستوى من المستويات الإدارية الثلاث **وهذه المهارات الثلاث تتلخص فى**:

- المهارة الفكرية.
- المهارة الإنسانية.
- المهارة الفنية.

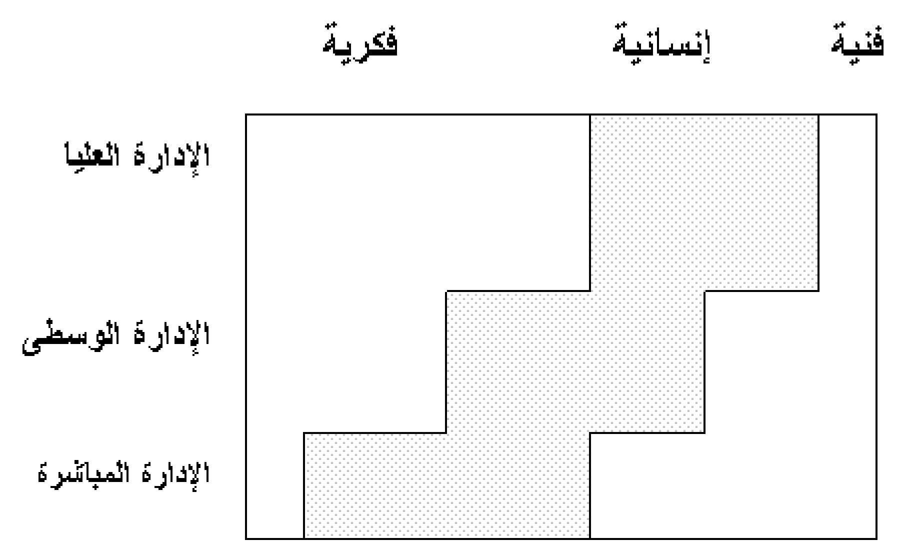
ولقد أثبتت نتائج الدراسات المختلفة ()[1] أن مزيج هذه المهارات يختلف من مستوى إدارى لآخر كما يأتى (شكل ٣):

- هناك علاقة عكسية بين المهارات الفكرية والاتجاه أسفل الهرم الإدارى. فكلما اتجهنا لأسفل الهرم الإدارى تقل الحاجة للمهارات الفكرية وتزداد الحاجة للمهارات الفنية والعكس صحيح.
- أى أن هناك علاقة طردية بين المهارات الفنية والاتجاه أسفل الهرم الإدارى

[1] **د. محمد المحمدى الماضى**، "الإدارة الإستراتيجية: مدخل المدير لصياغ المستقبل"، **(دار الثقافة العربية٢٠٠٠)**

– بينما تظل الحاجة للمهارات الإنسانية ثابته تقربيا فى المستويات الثلاث.

ولعل هذا خير دليل على ضرورة وأهمية توافر المهارات الإنسانية لكافة المستويات الإدارية لتحقيق الكفاءة والفاعلية وهو ما يجعلها ضرورة يجب على كل من يتولى منصب إدارى أن يلم بها وذلك لأنه لا يوجد مدير مهما كان مستواه لا يتعامل مع مرؤوسين له وإلا لما كان مديرا.



شكل (٣): مزيج المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة

٥ ـ واقع الاهتمام بتفهم واكتساب المهارة السلوكية فى الإدارة:

بالرغم من أهمية وضرورة تمتع أى مدير بمهارة إنسانية بدرجة كبيرة وملحوظة فى كل مستوى من المستويات الإدارية الثلاث، إلا أننا لا نجد أن نفس الاهتمام موجه لاكتساب وتعلم كل منها عند كل مستوى من المستويات الإدارية المختلفة.

ولعلك تتفق معى على أن الناس لديهم استعداد كبير لإنفاق المال والوقت لتعلم مهارة فنية معينة كالهندسة أو الطب أو المحاسبة أو الحاسب....الخ ولكن قليل منهم من يكون لديه استعداد لتعلم واكتساب المهارة الإدارية الفكرية بنفس القدر قبل ان يتولى منصبا إداريا، وخاصة فى المستوى الأعلى، حتى إننا نكاد نجد أن مزيج المهارات الفعلى يطفى عليه فى الواقع العملى مهارة واحدة وهى الفنية فرئيس مجلس إدارة المستشفى طبيب، ورئيس مجلس إدارة المصنع مهندس بصرف النظر عن تمتع أى منهما بالمهارات الإدارية والفكرية المطلوبة بشكل أساسى فى مزيج مهاراته، إن تميزه الفنى وتقدمه فى تخصصه هو الذى يطغى على أى شئ آخر.

فإذا انتقلنا إلى المهارة الإنسانية فإننا نجد أنه لا يكاد يوجد أحد يهتم بتعلمها واكتسابها وانفاق الوقت والمال للتزود بها مثل ما يفعل فى المهارة الفنية رغم أن حاجته لها لا تقل عنها كما رأينا سابقا.

ولعل تساؤل يثور ولكننا قد نرى مديرين لديهم قدرة على فن التعامل مع البشر وذلك بالرغم من عدم تعلمهم أو حضورهم دورات تكسبهم المهارة الإنسانية فى التعامل فما هو تفسير ذلك؟

إن ذلك لاشك موجود، وهو يعتمد على موهبة الفرد الشخصية فى التعامل مع الآخرين.

ولاشك أن لكل فرد لديه استعداد أولى وفطرى للتعامل مع الآخرين ولكن القليل هم الذين تبرز فيهم موهبة التعامل مع الآخرين؛ وحتى هؤلاء الذين لديهم تلك الوهبة وأولئك الذين لا يتمتعون بها بالقدر الكافى يتحتم عليهم أن يعملوا على ثقلها وتنميتها بمزيد من التعلم والدراسة خاصة فى ظل توافر كم غير قليل من أدوات المعرفة والتعلم التى أبدعتها مجموعة العلوم السلوكية فى السنواتالأخيرة لدرجة أصبح معها لهذا التخصص دور أكبر فى مساعدة الكثير من المؤسسات والهيئات فى عملهم بشكل أساسى مثل وكالات الأعلان والتسويق والمخابرات، وكافة الشركات الكبرى عند اختيارها لموظفيها أو تدريبهم على الإشراف أو البيع أو فن التعامل عموما، وكذلك فى الإعلان والدعاية وصناعة الرأي العام وتوجيهه.

ومن هنا فإننا نلاحظ أنه رغم ما حدث من تقدم ملحوظ فى مجال العلوم السلوكية إلا أن الكثير من منظماتنا فى مصر والعالم العربى خاصة لا تكاد تهتم بتنمية أفرادها ومديريها فى الجانب السلوكى بالقدر المطلوب.

٦ - السلوك الإنسانى وبناء الخبرة التنافسية لمنظمات الأعمال:

إن أهم ما يشغل بال الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال الكبرى اليوم هو بناء الميزة التنافسية لها على غيرها. فالمنمظمة التى سوف يكتب لها البقاء والاستمرار هى تلك القادرة على خلق قيمة مستديمة لمساهميها من خلال خلق قيمة متميزة لعملائها تفوق منافسيها.

وتتولد تلك الميزة التنافسية أساسا من عدة مصادر أهمها():

- القيادة فى المنتج	Product Leadership
- التميز فى عمليات التشغيل	Proccess Excelence
- إيلاف العميل	Customer Intimacy
- القيادة فى تخفيض التكاليف	Cost leadership

أهم مصادر الميزة التنافسية

– القيادة فى المنتج Product Leadership

– التميز فى عمليات التشغيل Process Excellence

– إيلاف العميل Customer Intimacy

– القيادة فى تخفيض التكاليف Cost leadership

ولاشك أن الاتجاه الآن ومستقبلاً بين كبرى الشركات المتنافسة فى المجالات المختلفة يسير نحو انخفاض الفروق الفنية والتكنولوجية المتصلة بجودة المنتج بين شركة وأخرى حيث يمكن بسهولة نسبية تقليد أى تقدم تكنولوجى من شركة لأخرى نظرا لما يشهده العالم اليوم من تطور تكنولوجى كبير. فإنك لا تكاد تجد مثلا فروق جوهرية تكنولوجيه بين سيارة أمريكية وأخرى ألمانيه وثالثه يابانية أو فرنسية من نفس الفئة. فالفروق الفنية فى الجودة بين المنتجات تتجه للتلاشى. وإذا سبقت إحدى هذه الشركات بابتكار معين، فإنه سرعان ما يلحقها باقى الشركات أو بعضها وربما تفوقوا عليها.

ولكن يبقى أهم أصل من أصول أى شركة والذى يحقق لها بحق التفرد والتميز والذى يصعب تقليده وهو ذلك المتمثل فى العاملين بهامن البشر.

---

[١] **للمزيد من التفاصيل راجع: د. محمد المحمدى الماضى،** "تصميم الاستراتيجيات الموجهة بالقيمة لاتخاذ القرارات"، **بحث مرجعى، المجلس الأعلى للجامعات اللجنة العلمية الدائمة الإدارة الأعمال، (٢٨/ ٤/ ٢٠٠١)**

وعلى حد قول بعض الكتاب فى كتاب حديث عن قياس الأداء البشرى(١) حيث يقررون أنه يطلق على أهم أصول أية شركة بالمورد الاستراتيجي ويعرف المورد الاستراتيجى **"بأنه ذلك المورد الذى يصعب على أية مؤسسة أخرى تقليده أو نسخه"** ونظرا لأنه أمكن فى العصر الراهن بسهولة نسخ وتقليد برامج العمل والآلات والتقنيات المستخدمة فى الإنتاج داخل أية مؤسسة أخرى، فإنه لم يعد هناك سوى العنصر البشرى بما لديه من قدرة على العمل والتنظيم والابتكار والابداع فى العمليات وخدمة العملاء وبناء ثقافة المنظمة وتكوين الصورة الذهنية لها، وهى تختلف من منشأة لأخرى كاختلاف بصمة كل إنسان عن غيره، فالبشر هم العنصر الوحيد المتبقى أمام أية منظمة كمورد استراتيجى غير قابل للنسخ أوالتقليد. والمنشأة التى سوف تتميز فى إدارة موردها البشرى هى تلك التى سوف تنجح فى المنافسة على غيرها

ومما يؤكد هذا التوجه الواضح لأهمية العنصر الإنسانى فى بناء الميزة التنافسية Competitive Advantege لأية منشأة التطور الذى نشهده فى النظرة إلى البشر باعتبارهم موردا استراتيجيا مهما انعكس فى الواقع العملى على تسمية الإدارة المعنية بشئونهم فبدلا من تسميتها إدارة المستخدمين، أو إدارة شئون العاملين، أو إدارة الأفراد، أو إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، أصبحت تسمى إدارة الموارد البشرية Human R esources (HR) ليس فقط فى الشركات الحديثة وإنما أيضا فى المؤلفات الحديثة التى تتناول الأفراد كما سوف تدرس ذلك فى السنة الثالثة لك بكلية التجارة إن شاء الله. كما يؤكد ذلك أيضا كتابات ومؤلفات كاملة تتناول الأفراد باعتبارهم الأداة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية كما نرى من عنوان أحد المؤلفات البارزه فى هذا الصدد والذى عنوانه: "تحقيق الميزة التنافسية من خلال الناس(٢)"

نخلص مما سبق إلى أن السلوك الإنسانى يمثل أحد أهم المحددات الرئيسية لكفاءة الإدارة وانتاجيتها بل إن العوامل الأخرى فى أية منظمة تكتسب أهميتها من خلال العمل الإنسانى. فالإنسان هو الذى يوجدها ابتداء ويعمل على تشغيلها وتطويرها وحسن الاستفادة بها مع الوقت. ولكى تتأكد من أهمية ودور السلوك الإنسانى فى الإدارة حاول أن تجيب على هذه الأسئلة(٢):

<u>إن لكل هذه الأسئلة إجابة واحدة لا تتغير فما هى؟</u>

- من الذى يقرر إنشاء مؤسسة أو شركة؟
- من الذى يقرر موقع مصنع ويحدد حجمه؟
- من الذى يختار أنواع السلع التى ينتجها مصنع ما؟
- من الذى يحدد ويختار أنواع الآلات والمعدات؟
- من الذى يشترى ويستهلك؟
- من الذى يمسك الحسابات ويدير الأموال؟
- من الذى يخطط وينظم ويتابع؟
- من الذى يتخذ القرار؟ ومن الذ ينفذ هذه القرارات؟.....الخ.

إن إنسانا معينا أو مجموعة من الناس هى التى تفعل هذا أو ذاك من الأنشطة المذكورة. فالإنسان بسلوكه وتصرفاته، وأفكاره، واتجاهاته، وقيمه، ودوافعه وخبراته هو المحرك الأول للعمل الإدارى.

ومن ثم فإن أهم منطلق لنجاح الإدارة وتحقيق التميز فى المنافسة يتوقف على مدى فهم وتفسير السلوك الإنسانى للأفراد والجماعات والقدرة على توجيهه والتحكم فيه بكفاءة وفعالية وبما يحقق مصلحة المنظمة.

٧ ـ السلوك الإنساني بين الكفاءة والفعالية:

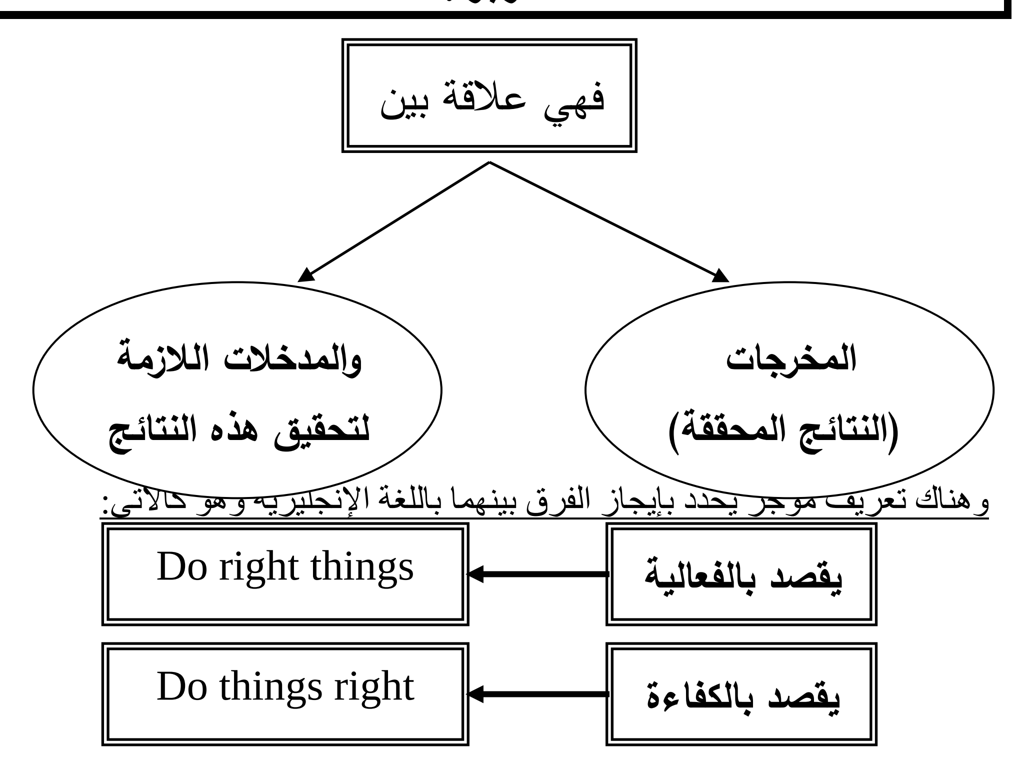
من أهم المصطلحات التى سوف تتردد عليك كثيرا فى الإدارة ابتداء من الآن وحتى تخرجك وفيما بعد أثناء عملك فى مؤسسه مصطلحى الكفاءة والفعالية. ولاشك أننا قد ذكرناهما أكثر من مرة وأخرها فى آخر سطر فى الفقرة السابقة مباشرة فما هو المقصود بهما؟ وما علاقة كل منهما بالسلوك الإنسانى؟ وما علاقة السلوك الإنسانى بهما؟

يقصد بالفعالية: Effectiveness

القدرة على تحقق الأهداف التى تسعى الإدارة لتحقيقها.

بينما يقصد بالكفاءة: Effeciency

الحفاظ على الموارد، أو انفاق أقل تكلفه، من مال، ووقت، وجهد لتحقيق النتائج المرجوة.



وهناك تعريف موجز يحدد بإيجاز الفرق بينهما باللغة الإنجليزيه وهو كالآتى:

أى أن الفعالية تعنى أن تعمل الأشياء الصحيحة.

بينما الكفاءة هو أن تعمل بطريقة صحيحة وصواب.

مثال:

الفعالية هو أن تذاكر هذا الفصل وتفهمه، **والكفاءة أن** تذاكره بطريقة جيدة.

فالطالب الذى يضيع وقته مثلا فى الجلوس فى الطرقات وعلى الأرصفة فى الجامعة دون أن يحضر المحاضرات ليس فعالا لأنه لا يعمل الشئ الصحيح. والذى يضيع وقته مع أصحابه فى اللعب واللهو معظم أوقات العام غير فعال لأنه لا يفعل الشئ الصحيح الذى يجب عليه فعله. والموظف الذي يتمسك بشده بالاجراءات الروتينية والشكلية دون أن يحقق نتيجة أو هدف مفيد لعمله غير فعال.

وكذلك بالنسبة للكفاءة فإن الطالب الذى يذاكر ولكن بتكلفة باهظة وبأسلوب سئ مثل الاستعانه بالدورس الخصوصية المرهقة لأهله أو شراء وتصوير مذكرات غيرمعلومة المصدر وغير شرعية يعتبر غير كفء، تماما كالموظف الذى يهدر المال والوقت والجهد فى أشياء تافهه ليس لها علاقة بتحقيق الهدف، أو تحققه ولكن بتكلفه باهظة.

إن هدف الإدارة فى أى مكان هو أن تحقق كل من الكفاءة والفعالية للبشر العاملين معها.شكل (٤)

	كفء	غير كفء
فعال	1 **فعال كفء** حيث يحقق الهدف ويحافظ على الموارد وهو المطلوب من كل فرد	2 **يحقق الهدف** ويسرف فى الموارد: ومن ثم يحتاج تعلم الترشيد فى النفقات وعدم الإسراف
غير فعال	4 **يحافظ على الموارد** دون أن يحقق الهدف: يجب أن يوجه نحو الهدف وإنجاز النتائج	4 **لا يحقق الهدف** ولا يحافظ على الموارد : يحتاج إلى تعديل سلوكه نحو الهدف والرشيد فى الموارد

الفعالية (المحور الرأسي) — الكفاءة (المحور الأفقي)

شكل (٤): العلاقة بين الكفاءة والفعالية والسلوك

ومن شكل (٤) يتضح إلى أى درجة يمكن للإدارة من خلال حسن توجيه سلوك الأفراد أن يحققوا الوضع الأمثل وهو المربع رقم (١) حيث يحقق كل فرد الكفاءة والفعالية فى عمله وهذا ينعكس بدوره على المنظمة ككل بزيادة قدرتها التنافسية الحقيقية.

فإذا أصبح أى فرد فى أى خانة غير رقم (١) يصبح على الإدارة أن تعمل على تعديل سلوكه وحسن توجيهه لكى يعود إلى رقم (١) وذلك من خلال وضع معايير ومعدلات للأداء ومقاييس تقيس بها النتائج ووسائل للعلاج والتصحيح السريع، وإن كنا نؤكد على أن الوقاية دائما خير من العلاج.

ومن أسوأ الأوضاع التى يمكن أن يصل إليها فرد هو الوضع رقم (٤) حيث لاكفاءة ولافعالية وهو ما حذر منه رسولنا صلى الله عليه وسلم حينما نهانا أن نكون كالمنبت وهو الذى **قال عنه الرسول صلى الله عليه وسلم "إن المنبت لاظهرا أبقى ولا أرضا قطع"** والظهر هنا هو الوسيلة التى ينقل بها ما يريد كالحمار والحصان أوالجمل، والأرض هنا تمثل الهدف الذى يريد بلوغه، والمنبت هو ذلك المتعجل الذى يريد نقل كل الأحمال فى مرة واحدة فظل يزيد منها ويزيد على حماره حتى صارت أكثر من طاقته فمات، فلا هو حافظ على الموارد (الحمار) ولا حقق الهدف (الأرض التى يريد الوصول إليها).

٨ ـ تطور معرفة الإدارة بالسلوك الإنسانى(١):

اعترفت الإدارة منذ سنوات طويلة بأهمية السلوك الإنسانى وأثره فى تحديد ما يمكن أن تصل إليه من نتائج، ولكن مصادر المعرفة الإدارة بأساسيات تحليل وتفسير السلوك الإنسانى كانت دائماً متخلفة وغير علمية بشكل عام. ومن الواضح أن الإدارة اعتمدت فى فترات مختلفة من تطورها على المصادر الآتية لفهم السلوك الإنسانى:

- الخبرات الشخصية والتجارب الذاتية للمديرين حيث يميل المدير إلى الارتكاز على مفاهيمه الخاصة التى كونها بالممارسة والتجربة الذاتية فى تفسير ما يعرض له من مظاهر سلوكيه. وخطورة هذا المصدر تكمن فى أن التجارب الشخصية قد تكون قاصرة من ناحية. كما أن تعميمها على كافة المواقف يتسم بالخطأ إذا تغيرت الظروف. مثال ذلك أن يكون المدير لنفسه مفهوماً خاصاً أن العمال لا يعملون إلا تحت التهديد بالعقاب وذلك نتيجة تجربته مع بعض الأفراد، فإذا عمد إلى استخدام هذا المنطق فى تشغيل نوعيات مختلفة من الأفراد أو فى ظروف اجتماعية أو سياسية مختلفة، فقد تكون النتيجة مختلفة تماماً.
- المعتقدات غير المؤكدة، وتلك صورة من التعميمات *generalizations* التى لا تستند إلى بحث أو تحليل علمى كأن يرى المدير أن العمال يعملون من أجل المال فقط وأنهم فى سبيل الحصول على مزيد من المال على استعداد للتضحية براحتهم أو حريتهم مثلا. ومثال ذلك أيضاً ما شاع فى أذهان كثير من المديرين فى بعض الأوقات من أن المستهلك يرغب فى شراء السلعة الأقل ثمناً بغض النظر عن أى شئ آخر. تلك المعتقدات لها تأثير مباشر على أنواع القرارات التى يتخذها المديرون فى إدارة أعمالهم وفى التعامل مع البشر الأمر الذى يؤدى عادة إلى مشكلات إنسانية تحد من كفاءة الإنتاج وفاعليته.
- الخرافات غير الصحيحة: ومن أمثالها أن الإنسان طماع بطبعه أو كسول يتجنب العمل، أو خائف من السلطة أبداً وبالتالى تبنى على ضوء هذه الخرافات أنواع من السياسات والقرارات التى تعقد من العلاقات الإنسانية وتؤثر سلبياً على الكفاءة الإنتاجية.

ويمكن استنتاج أن تلك المصادر للمعرفة عن السلوك الإنسانى لا توفر للإدارة فهماً سليماً أو متكاملا عن محددات السلوك ومن ثم تفشل الإدارة فى اكتشاف الأنماط المثلى للتعامل مع الأفراد والجماعات والحصول منهم على أقصى جهد أو طاقة. وقد ترتب على هذا المنطق المتخلف فى محاولة فهم السلوك الإنسانى آثار سالبة عديدة عانت منها الإدارة (وبالتالى المجتمع فى مجموعة) أهمها:

- مشكلات عمالية مستمرة تمثلت فى موجات من الإضرابات وحالات عدم الاستقرار الصناعى، أو حالات من التمرد وعدم الإسهام الجدى فى تحقيق أهداف الإنتاج

(١) **د. على السلمى**، مرجع سابق، **ص ١٢ : ٣٤.**

وصور من الإهمال والضياع تنشأ كلها بسبب فقدان الثقة بين الإدارة وبين جماهير العاملين.

- ضياع لفرص التسويق الفعال للمنتجات بسبب عدم فهم الإدارة للسلوك الاستهلاكى (سلوك الأفراد والجماعات التى ينتهى بشراء سلعة ما أو استخدام خدمة).

- كذلك ترتب على هذه المعلومات المبتسرة عن السلوك الإنسانى مبالغة شديدة فى تصوير قدرات المديرين واعتبار أن الإدارة موهبة وقدرة ذاتية، ومن ثم سادت روح من العداء لأفكار تنمية وإعداد المديرين وتطوير أساليب وطرق الإدارة.

وتتبلور كل تلك المشكلات عادة فى ضياع الطاقات البشرية وعدم الإفادة من الموارد المادية المتاحة، الأمر الذى ينتهى إلى إنتاجية أقل وتكلفة أعلى يتحمل عبئها المجتمع بأسره.

٩ - أثر السلوك الإنسانى فى عمل الإدارة:

لقد تبينا حتى الآن أن الإدارة تصل إلى نتائجها الأساسية من خلال العمل الإنسانى بأشكاله المختلفة . أى أن السلوك الإنسانى هو محور الارتكاز الرئيسى فى توجيه العمل الإدارى.

إن العمل الإدارى يحقق أهدافه من خلال العمل الإنسانى. فالمدير (وهو أحد المكونات الأساسية للعنصر الإنسانى فى المشروع) يعتمد على أفراد آخرين فى تنفيذ الأعمال.

ومن ثم فإن فهم الإدارة والقدرة على الإحاطة بها يتطلب ضرورة التعرف على سلوك الأفراد داخل المشروع (وخارجه) وتحديد تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة وقدرتها على تحقيق النتائج المرغوبة.

إن الإنسان ظاهرة متعددة الجوانب *multi-dimensional* تخضع لتأثير وسيطرة عدد كبر من المغيرات. فالأفراد يختلفون فى القدرات والاستعدادات والمهارات، كما أن أنماط السلوك المكتسبة *learned behavior patterns* تتباين إلى درجة كبيرة من فرد لآخر.

ويمكن أن نعبر عن السلوك الإنسانى باعتباره محصلة التفاعل بين:

١- الإنسان، الذى يتصف برغبات وتطلعات كما يهدف إلى تحقيق أهداف خاصة، ويحتفظ لنفسه بمفاهيم وأفكار وآراء محددة حيال شتى الموضوعات.

٢- الموقف، وهو عبارة عن طبيعة الظروف المحيطة بالفرد فى أى وقت من الأوقات . ويعبر الموقف *situation* عن الفرص *opportunities* المتاحة للفرد، والقيود *constraints* التى يلتزم بها الإنسان.

ومن ثم فإننا نعتقد أن الإنسان يدرك المواقف المختلفة التى تمر به ، ويحاول استغلال الفرص السانحة بشكل يحقق له رغباته ويوصله إلى أهدافه، وذلك فى حدود القيود التى يفرضها الموقف.

وأهمية هذا التحليل أنه يعبر عن حقيقة المشكلة التى تواجهها الإدارة فى تعاملها مع الإنسان على اختلاف مستوياته فى التنظيم، فالإدارة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، ومن ثم فهى تعمل على خلق المواقف المناسبة للوصول إلى النتائج المرغوبة. ولكن العامل الحاسم فى تحديد مدى النجاح أو الفشل فى هذه المهام هو كيف يدرك الأفراد الذين تتفاعل معهم الإدارة تلك المواقف. وهل تتفق الفرص التى توفرها لهم الإدارة مع رغباتهم وميولهم وقدراتهم.

كذلك فإن أنواع القيود التى تفرضها الإدارة تشكل عنصرا هاما فى تحديد مدى استجابة الأفراد لما تطلبه الإدارة منهم.

أى أننا نستطيع القول بأن قدرة الإدارة على تحقيق ما تصبو إليه من أهداف تتوقف (جزئيا) على ما تقوم به مجموعات مختلفة من الأفراد من تصرفات وأفعال.

إن العنصر البشرى (ممثلا فى أنماط السلوك المختلفة التى تصدر عن الأفراد فى المواقف المتباينة) يعتبر عاملا أساسيا فى تحديد نتائج العمل والنشاط فى مختلف المجالات الإدارية. فالأنشطة الإدارية المختلفة من تخطيط ، اتخاذ قرارات، تنظيم، تكوين وتنمية القوى العاملة، والمتابعة وتقييم الأداء تعتمد فى حقيقة الأمر على مجموعتين من العوامل هما :

١- مجموعة العوامل الفنية وتشمل:

(أ) الأسس والقواعد العلمية القائم عليها النشاط.

(ب) التنظيم الداخلى للنشاط.

(ج) الإمكانيات المادية المستخدمة فى الأداء.

(د) أساليب وطرق الأداء.

وتتضمن هذه المجموعة من العوامل الفنية بصفة عامة كافة العوامل المتعلقة بالأسس النظرية والعلمية للنشاط الإدارى.

٢- مجموعة العوامل الإنسانية وتشمل:

(أ) قدرات ومهارات الأفراد العالمين فى تأدية النشاط.

(ب) رغبات الأفراد وإدراكهم لأهمية النشاط.

إن الأداء الفعلى والممارسة الحقيقية لأوجه النشاط الإدارى المختلفة، ومن ثم تحقيق أهداف المشروع. يتوقفان إلى درجة كبيرة على التفاعل بين هاتين المجموعتين من العوامل، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلات الآتية:

كفاءة الأنشطة الإدارة= عوامل فنية × عوامل إنسانية (١)

العـــوامل الفنية= أساس نظرى + موارد مادية + أساليب عمل (٢)

العـوامل الإنسانية = القدرة على العمل × الرغبة فى العمل (٣)

وحين يصل بنا التحليل إلى هذا المستوى، يواجهنا سؤال هام هو :

"ما هى الاهمية النسبية لكل من العوامل الفنية والعوامل الإنسانية فى تحديد نجاح الإدارة فى الوصول إلى أهدافها؟".

وسبيلنا إلى الإجابة عن هذا السؤال هو من خلال محاولة تصور وجود إحدى المجموعتين دون الأخرى وتحليل ما قد يترتب على مثل هذا الموقف فى عمل الإدارة. فإذا تصورنا أولا توافر العوامل الفنية دون الأفراد فلا شك أن النتيجة المتوقعة هى عدم القدرة على تحقيق أى من النتائج المرغوبة حيث يتولى الأفراد استخدام تلك العوامل الفنية. مثال ذلك حين تحصل إحدى الشركات على معدات وآلات حديثة ولكنها تعجز عن توفير العمال الأكفاء المدربين على استخدام تلك الآلات ومن ثم تصبح تلك المعدات والآلات عديمة النفع.

مثال آخر:

إذا تمكنت الإدارة فى إحدى الشركات من ابتكار أسلوب عمل متقدم (أى تكنولوجى جديد ومتقدم) فإن مثل هذا الأسلوب الحديث للعمل لن يحقق أى فائدة إذا لم يوجد أفراد قادرون على وضعه موضع التطبيق والتنفيذ.

ونحن بذلك لا نقلل من شأن وأهمية الجوانب الفنية والمادية فى الأعمال الإدارية ولكننا نقرر الحقيقة البسيطة عن سيطرة العنصر البشرى على الناحية المادية فى العمل. إن التقدم الفنى والمادى لا يتحقق إلا من خلال الأداء الإنسانى.

ونحن لو تصورنا موقفا مخالفا حيث يتوافر أفراد من نوعيات ومهارات مناسبة لأنواع النشاط الإدارى المختلفة، بينما تقصر الموارد المادية والأساليب الفنية المتاحة لهم. فإن العنصر الإنسانى قادر على تعويض هذا القصور والتغلب على المعوقات الناشئة عن ذلك النقص فى الإمكانيات والموارد. إن الإنسان يتمتع بالقدرة على الخلق والابتكار والتفكير الخلاق حين تعترضه مواقف تتسم بالندرة والصعوبة. والدليل على صدق هذا التحليل نجده فى تلك المواقف التى تتكرر عبر التاريخ عن الشعوب البسيطة الفقيرة التى تصمد فى وجه قوى العدوان الأجنبى المدعمة بأحدث الآلات والمعدات ووسائل التخريب والتدمير. كذلك نجد بعض الشعوب تتمكن فى فترات النمو الاقتصادى من تحقيق إنجازات إنتاجية هامة بالرغم من قصور مواردها الطبيعية وإمكانياتها التكنولوجية، وذلك بالاعتماد على طاقات البشر الخلاقة

والمبدعة. وبذلك نصل إلى استنتاج أساسى سيكون ركيزة دائمة فى بحثنا عن دور السلوك الإنسانى فى العمل الإدارى، (هو أن الإدارة تصل إلى أهدافها من خلال العمل الإنسانى) وأن سلوك الأفراد والجماعات الذين تتعامل معهم الإدارة هو من المحددات الرئيسية والحاسمة لما تستطيع الإدارة تحقيقه من نتائج وإنجازات.

ونحن حين نعيد النظر إلى مكونات العملية الإدارية. نجد أن السلوك الإنسانى يمثل عاملا مشتركا فى كل منها. فالتخطيط يتبلور فى الاختيار بين بدائل العمل، ومن ثم فإن كفاءة التخطيط وفاعليته تعتمدان على نوعيات الأفراد القائمين بعملية التخطيط، كما أن الأفراد الذين يتولون مهام تنفيذ الخطط يلعبون أيضا دورا أساسيا فى تحديد مستوى التنفيذ ودقته. ويصدق هذا القول على كافة الأنشطة الإدارية الأخرى حيث يمثل الإنسان العنصر الاساسى الذى يقرر مستوى الأداء ويحدد بذلك درجة النجاح المتوقعة للنشاط.

وحيث تختلف مجالات العمل الإدارى وتتعدد فئات الأفراد المتعاملين مع الإدارة، فإن السلوك الإنسانى يصبح أكثر أهمية وخطورة فى تحديد نتائج العمل الإدارى. فالمشروعات الحديثة على اختلاف مجالات نشاطها، تعتمد على الفئات الآتية من الناس.

١- المديرون.

٢- الموظفون الفنيون.

٣- العمال (من مهن ومهارات مختلفة).

٤- المستهلكون.

٥- الموردون.

٦- الوكلاء والموزعون.

٧- العاملون بالمشروعات الأخرى التى تتعامل مع المشروع كالأجهزة الحكومية وغيرها من الشركات والمؤسسات.

إن كلا من تلك الفئات من الناس تملك أن تتخذ قرارات هامة تحدد جزئيا قدرة المشروع على تحقيق أهدافه، فالمديرون مثلا يستطيعون اتخاذ أى من القرارات الآتية:

١- الاشتراك فى أعمال المشروع مع بذل الحد الأقصى من الجهد لتحقيق الأهداف المحددة.

٢- الاشتراك فى أعمال المشروع دون بذل كل ما يمكنهم من جهد.

٣- الامتناع عن المشاركة فى أعمال المشروع.

ولا شك أن كفاءة وإنتاجية المشروع ستختلف اختلافا جذريا بحسب نوع القرار الذى سيتخذه الأفراد. ونفس القول ينطبق على العمال أو المستهلكين، فالمستهلك قد

يسهم فى إنجاح المشروع إلى أقصى درجة بالإقبال على شراء كل ما يقدمه من منتجات أو خدمات . من ناحية اخرى فقد تكون مساهمة المستهلكين فى أعمال المشروع محدودة أو معدومة تماما.

تلك الأهمية القصوى للسلوك الإنسانى فى تحديد نتائج الأعمال الإدارية تدعونا إلى التساؤل كيف يمكن للإدارة أن تضمن مساهمة الأفراد بالقدر اللازم لتحقيق أهدافها؟

لاشك أن هناك أساليب متعددة يمكن للإدارة استخدامها فى توجيه السلوك الإنسانى فى تنظيمات العمل والإنتاج منها:

١- اختيار أنسب العناصر للعمل.

٢- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية (المناخ المناسب).

٣- خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.

٤- توفير الحوافز المناسبة للأفراد.

٥- توفير الاتصالات الفعالة (أى التدفق اللازم من البيانات والمعلومات).

٦- توفير القيادة الصحيحة والتوجيه السليم.

٧- إشراك الأفراد (كل بحسب مجال عمله) فى تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم تنفيذه.

٨- التدريب العلمى والتنمية المستمرة للعاملين.

٩- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج فى الأداء.

١٠- توضيح الاختصاصات ودقة توزيع المسئوليات.

تلك هى بعض الإرشادات التقليدية التى تزخر بها كتب الإدارة، ولكن السؤال الأهم هو كيف تستقر الإدارة على اختيار واحد أو أكثر من تلك الحلول؟ إن السبيل إلى حسن استخدام العنصر البشرى فى العمل هو الفهم الصحيح للأسباب المحددة للسلوك الإنسانى. ومن ثم نصل إلى الاستنتاج الرئيسى الثانى فى دراستنا وهو **"حتمية دراسة وفهم السلوك الإنسانى فى مواقع العمل حتى تتوافر للإدارة القدرة على التنبؤ بأنماط هذا السلوك ، وبالتالى تتمكن من السيطرة عليها وتوجيهها فى الاتجاهات المحققة للأهداف العامة".**

أى أن أهمية الأثر الذى يحدثه السلوك الإنسانى فى أعمال الإدارة، يجعل دراسة محددات هذا السلوك وفهم طبيعة العوامل المسببة له من أهم واجبات الإدارة الحديثة ، إذ من خلال هذا الفهم تتمكن الإدارة من توقع أنواع السلوك الإنسانى فى مواقف العمل المحتملة ، ومن ثم تتولى رسم السياسات الإدارية وتتخذ القرارات الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد بطريقة تحقق أعلى كفاءة إدارية وإنتاجية ممكنة.

من هذا التحليل اتضحت لنا بعض الاستنتاجات الرئيسية عن أثر السلوك الإنسانى فى عمل الإدارة نجملها فى الآتى:

١- إن الفرد هو نقطة الارتكاز فى العمل الإنتاجى ومن ثم فالسلوك الفردى هو المنطلق الأول فى تحديد نتائج العمل.

٢- إن تحليل وتفسير السلوك الإنسانى فى منظمات الأعمال يعتبر حتمية أساسية لتمكين الإدرة من التأثير على هذا السلوك وتوجيهه الناحية المحققة لأهداف الإنتاج.

٣- إن السلوك الفردى يتعدل وفقا لضغوط اجتماعية وحضارية، وبالتالى فإن الدراسة العلمية للسلوك لابد وأن تشتمل على تحليل لأثر المتغيرات الاجتماعية والحضارية فى تشكيل السلوك الفردى.

الجزء الأول

أساسيات السلوك الإنسانى فى المنظمات

الفصل الثاني

الدراسة العلمية للسلوك

١ - بداية الاتجاه إلى العلم لفهم السلوك:

حين واجهت الإدارة تلك المشكلات الناجمة عن قصور مفاهيمها عن السلوك الإنسانى وعجز مصادرها التقليدية عن توفير معلومات صحيحة ومتكاملة حول طبيعة الفرد وسلوكه، فقد اتجهت الإدارة للبحث عن مصادر علمية تساعدها فى إدراك حقيقة العنصر الإنسانى. وكانت البداية فى **علم النفس Psychology** وتطورة الجديد فيما سمى بعلم النفس الصناعى. وقد ساعد **علم النفس الصناعى Industrial Psychology** فى فهم جوانب أساسية من التكوين النفسى للفرد مثل **الدوافع Motivation والاتجاهات Attitudes** الأمر الذى حقق تقدماً فى مجالات إدارية هامة منها عمليات **الاختبار Selection والتوجيه المهنى، والتدريب** وما يتعلق بحسن أداء الفرد لعمله.

ثم وجدت الإدارة فى **علم الاجتماع Sociology** مصدراً هاماً للمعلومات عن الجوانب الاجتماعية فى السلوك الإنسانى مثل تاثير العائلة **والجماعات المرجعية Reference groups** وأثر العلاقات التفاعلية بين الأفراد على سلوك كل منهم . وقد نمى فرع متخصص هو **علم الاجتماع الصناعى Industrial Sociology** يقدم للإدارة معلومات متجددة عن الظروف الاجتماعية المؤثرة فى سلوك (ومن ثم إنتاجية) العمال الصناعيين.

كذلك بذلت محاولات لإحياء علم النفس التجاري الذى يبحث فى استخدامات علم النفس فى مجالات البيع والإعلان والتسويق بشكل عام بناء على دراسة وتحليل سلوك المستهلكين، وظهرت في السنوات الماضية بوادر **علم النفس الإدارى Managerial Psychology** الذى يحاول تقديم صورة متكاملة للعوامل المحددة لسلوك المديرين.

وقد كان لهذه المحاولات فى الاعتماد على العلم آثار إيجابية ولاشك انعكست أساساً على العلاقات الصناعية بين الإدارة والعاملين ونقاباتهم، كذلك تطورت أساليب الإدارة فى التعامل مع المستهلكين بناء على الدراسة العلمية لاحتياجاتهم ودوافع سلوكهم، ولكن المشكلة أن هذه المحاولات كانت دائماً منعزلة عن بعضها وتمثل اتجاهات متفرقة لا يضمها فكر واحد ولا فلسفة متحدة. ومن ثم اتجهت جهود الباحثين

إلى إنتاج إطار فكرى متكامل يفسر السلوك الإنسانى ويتنبأ به ويساعد الإدارة بالتالى فى إتخاذ قراراتها.

وقد كانت **العلوم السلوكية** **Behavioral Sciences** هى ناتج محاولات التوحيد والتكامل بين العلوم الإنسانية الأساسية التى تشترك فى دراسة السلوك الإنسانى. وتتميز العلوم السلوكية كأداة لفهم السلوك الإنسانى بالخصائص الآتية:

١- الاعتماد على الدراسة الشاملة لكل مظاهر وأبعاد السلوك الإنسانى دون الاقتصار على بعض جوانبه، وما يؤدى إليه هذا المدخل الشمولى من معلومات أوفر وأدق ومن ثم تفسير أشمل وأوضح لمسببات السلوك.

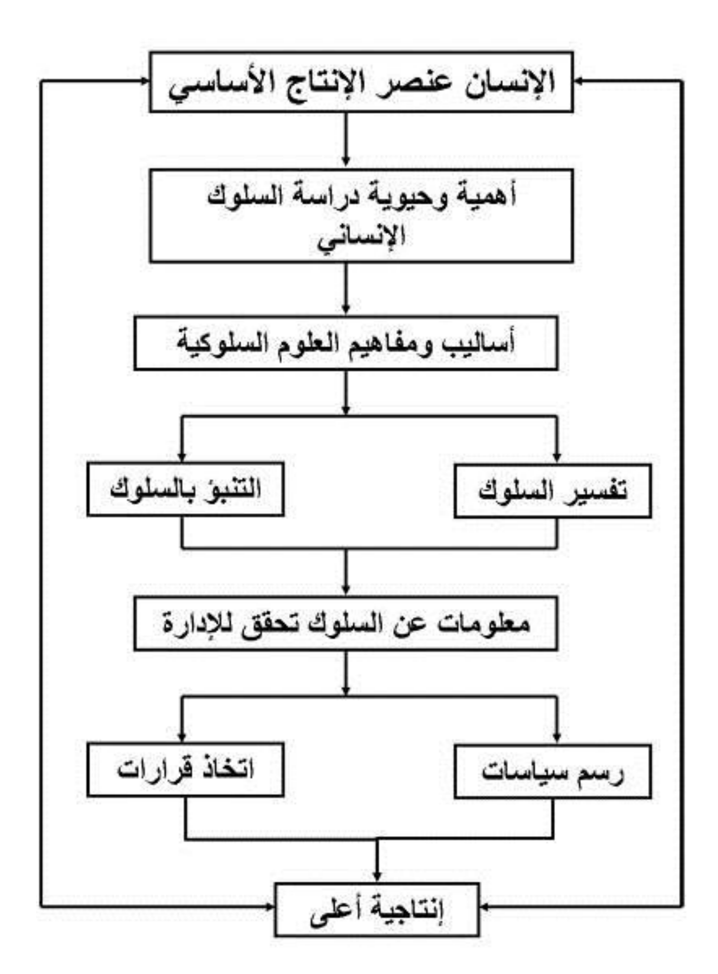
٢- الاعتماد على المنطق العلمى وأساليب البحث العلمى بما تقوم عليه من تحديد للظوهر ووضع للفروض حول مسبباتها. ثم تجميع المعلومات لاختبار الفروض والتوصل بذلك إلى حقائق ومفاهيم تفسر السلوك وقد تصل إلى مستوى القانون أو المبدأ (كما فى العلوم الطبيعية).

٣- التكامل فى مصادر المعرفة تحقيقاً للفهم الشامل لحقيقة الإنسان، فالعلوم السلوكية تستمد مبادئها من علوم النفس والاجتماع، والأنثروبولوجيا، والأقتصاد، والعلوم السياسية وذلك بدرجات متباينة .

وتتركز أهداف العلوم السلوكية فى ثلاثة هى:

- تفسير وتحليل مظاهر السلوك الإنسانى (سواء الظاهرة أو الباطنة).
- التنبؤ بأنماط السلوك المتوقعة تحت ظروف محددة.
- بناء النماذج التى تساعد الإدارة فى السيطرة على أنماط السلوك وتوجيهها بما يحقق الأهداف المقررة.

وبهذا المنطق فإن العلوم السلوكية تبدأ بدراسة الإنسان من أجل رفاهية الإنسان كما يتضح ممن النموذج التالى:



شكل (٥): السلوك الإنسانى

المصدر: د. على السلمى، مرجع سابق

٢ - هل الدراسة العلمية للسلوك ممكنة؟

يثير موضوع استخدام الإدارة للعلوم السلوكية كأداة لفهم وتحليل السلوك الإنسانى سؤال حيوياً تتوقف على إجابته درجة الإفادة من هذه الأداة وهو هل يمكن دراسة السلوك الإنسانى بطريقة علمية سليمة؟ وترد على هذا السؤال إجابات متناقضة يشير بعضها إلى صعوبة هذه الدراسة (إن لم يكن استحالتها) نظراً للتغير المستمر فى السلوك الإنسانى ومحدداته من ناحية، وتباين الخصائص الفردية وشدة الفروق بين الأفراد من ناحية أخرى،وخلاصة هذه النظرة أنه لا يمكن التوصل إلى تعميمات عن محددات السلوك الإنسانى ومن ثم تنحصر محاولات فهم السلوك فى دراسة حالات فردية دون تعميم على الجماعات والجماهير الأكبر.

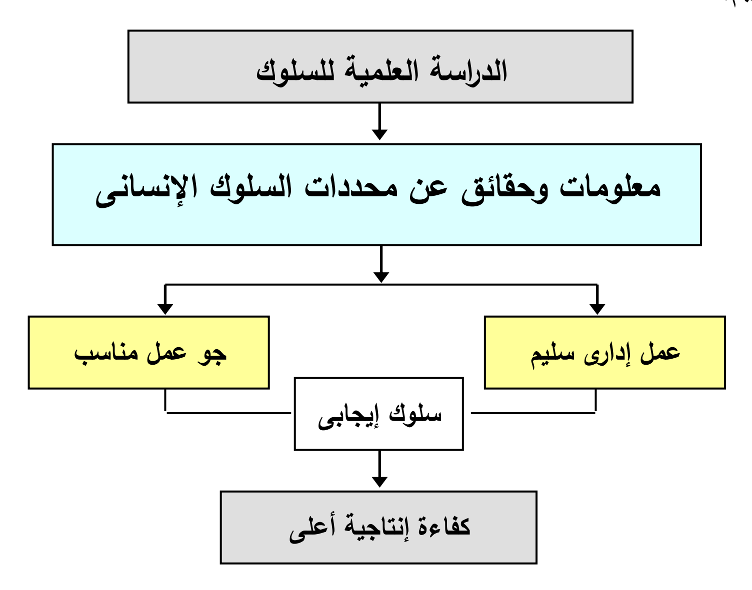
وعلى النقيض من هذه النظرة، نجد رأيا آخر يستند إلى إمكانية تطبيق أسلوب البحث العلمى فى التوصل إلى مفاهيم عامة وتفسيرات شاملة عن مظاهر السلوك الإنسانى، ومنطق هذه النظرة أن الفروق الفردية بين الأفراد تميل إلى التلاشى حين دراسة مجموعات كبير، كما أن درجة التغير فى السلوك الفردى خلال الزمن تعتبر بطيئة نسبياً بحيث يمكن افتراض حالة من الثبات النسبى تمكن الباحث من ملاحظة مظاهر السلوك وتفسيرها، واعتمادا على هذا المنطق الأخير، فإن دراسة السلوك الإنسانى وإن كانت ممكنه إلا أنها ليست سهلة أو يسيرة بل إن الفهم الصحيح للسلوك يتطلب من الباحث أن:

١- يحدد العوامل المؤثرة على السلوك المشاهد.
٢- يحدد دور كل من تلك العوامل وأهميته النسبية فى تشكيل نمط السلوك المشاهد.
٣- يحدد العلاقات التفاعلية بين هذه العوامل واتجاهات التأثير الناشئة عن هذه العلاقات.
٤- متابعة التغير فى هذه العوامل وأهميتها وعلاقاتها.

نخلص مما سبق إلى أن الدراسة العلمية للسلوك الإنسانى أصبحت من الأدوات المتاحة للإدارة فى محاولتها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات المتعاملين معها، وبالتالى بمكن تصور أثر الدراسة العلمية للسلوك الإنسانى بالنسبة لأسلوب عمل الإدارة كما يصوره الشكل التالى.

٣ ـ بعض المفاهيم الأساسية عن السلوك الإنسانى:

أنتجت الدراسة العلمية للسلوك الإنسانى فى منظمات الاعمال بعض المفاهيم الأساسية التى تشكل منطقا متكاملا فى فهم السلوك ومن ثم التأثير عليه وإعادة تشكيله. ومن أهم هذه المفاهيم:



شكل (٦): أثر دراسة السلوك الإنسانى بالنسبة لأسلوب عمل الإدارة.

المصدر: د. على السلمى، مرجع سابق.

١ ـ إن الإنسان يسلك (يتصرف) إذا كان:

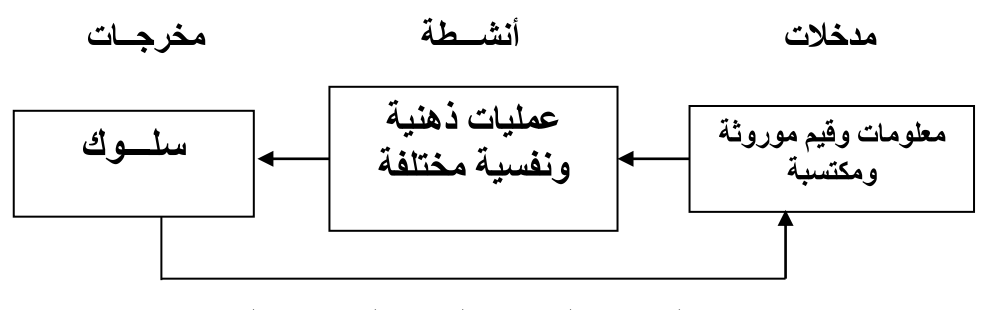
* قادرا على السلوك (أى تتوفر له إمكانيات السلوك).
* وراغبا فى السلوك (أى يرغب فى نتائج السلوك).

ومن ثم فإن الإدارة يمكنها التأثير على سلوك الأفراد وتعديله وذلك إما بزيادة قدراتهم وإمكانياتهم (مثال ذلك أن تخفض الإدارة أسعار البيع فتزيد قدرة المستهلكين على الشراء وعلى ذلك يتحولون من موقف عدم الشراء إلى موقف الشراء) وإما بزيادة رغبة الأفراد فى نتائج السلوك، أو بالأسلوبين معا.

٢ ـ يتحدد السلوك الإنسانى بفعل محددات وخصائص فردية، وتحت تأثير عوامل ومتغيرات اجتماعية وحضارية. ومن ثم فإن المنطق فى دراسة السلوك أن تدرس

مجموعة الخصائص الفردية بالإضافة إلى تحليل المؤثرات الاجتماعية والحضارية وصولا إلى فهم شامل ومتكامل للسلوك الإنسانى.

٣- السلوك الإنسانى هو محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف الذى يعيش فيه الفرد . ويتخذ السلوك الإنسانى شكل نظام متكامل كالآتى:



شكل (٧): النظام المتكامل للسلوك الإنسانى

المصدر: د. على السلمى، مرجع سابق.

ويترتب على هذا المفهوم الثالث أن دراسة السلوك الإنسانى لابد وأن تأخذ فى الاعتبار طبيعة وخصائص الموقف، ومن ثم لا نتوقع أن نجد تفسيرا نمطيا يصلح لكل الناس فى كل المواقف. معنى هذا أن العلوم السلوكية لا تدرس السلوك فى فراغ ولكنها تدرسه فى واقع محدد.

٤ - الطريقة العلمية لدراسة السلوك الإنسانى:

الطريقة العلمية SCIENTIFIC METHOD هى أسلوب للتفكير والبحث فى المشكلات وصولا إلى حلول منطقية أو رشيدة . وتتميز الطريقة العلمية فى بحث المشكلات بأنها تتبع نمطقا محددا يبدأ بالتحديد الدقيق للمشكلة وينتهى بالحل المنطقى لها. ولا يجب أن يرتبط معنى الطريقة العلمية فى الأذهان بأساليب البحث العلمى المستخدمة فى العلوم الطبيعية حيث تسود فى خيالاتنا صورةالعالم الطبيعى فى معمله بين أنابيب الاختبار وأدوات القياس والتحليل المختلفة. ولكن إلى جانب هذه الصورة المشاهدة، فإن للطريقة العلمية استخداماتها الأساسية فى مجال العلوم الإنسانية ودراسات السلوك حيث توفر أساسا منطقيا للبحث والتحليل يصل بالباحث إلى تفسير

مقنع للظواهر المشاهدة يصلح نقطة انطلاق فى بناء النظريات أو تقديم الحلول للمشكلات السلوكية.

(أ) خصائص الطريقة العلمية:

١- إن الطريقة العلمية تبدأ أساسا بسؤال واضح وقاطع Bona fide question وليس باستنتاجات أو إجابات. ففى مجالات الدراسة العلمية للسلوك لا شك أن المنطلق العلمى هو التساؤل عن ظواهر السلوك المشاهدة ، وتمثل هذه التساؤلات بداية البحث العلمى السليم.

٢- إن نهاية الطريقة العلمية ليست إجابة قاطعة ومطلقة، فليس فى مجال العلم حقائق قاطعة وعلى الأخص فى العلوم الإنسانية والسلوكية حيث مستويات المعرفة متغيرة والحقائق تكتشف وتعدل مع كل تقدم فى أساليب البحث. فالإجابات التى توفرها الطريقة العلمية هى دائما محل تعديل وتصويب، وهى دائما توضع موضع الاختبار باعتبارها مادة لبحوث جديدة.

٣- والطريقة العلمية فى البحث هى المنهج الذى يصمد لاختبارات التدليل evidence، والتعقل reasoning، والبحث investigation، والنقد criticism، والتقييم assessment بمعنى أن الطريقة العلمية ترفض المسلمات والتعميمات غير المؤكدة بالدليل والتى لا يقبلها العقل وتلك التى لا تصمد للنقد أو التقييم.

(ب) أهمية الطريقة العلمية فى دراسة السلوك.

إن الاعتماد على الطريقة العلمية فى بحث وتفسير مظاهر السلوك الإنسانى يعتبر أمرا حيويا لا يمكن التقليل من اهميته للأسباب الآتية:

١- تعقد وتشابك العوامل المحددة للسلوك الإنسانى الأمر الذى تعجز معه الطرق غير العلمية عن الوصول إلى تفسير شامل وصحيح للسلوك.

٢- إن الطريقة العلمية توفر أساسا محايدا لتفسير الظواهر السلوكية دون التأثر بالنوازع أو التحيزات الشخصية للباحثين.

٣- إن الطريقة العلمية تتميز بالنظرة الشمولية للمشكلات ومن ثم فهى أقدر على توفير تفسيرات متكاملة عن محددات السلوك الإنسانى.

(ج) المنطق الأساسى فى الطريقة العلمية:

تعتمد الطريقة العلمية على منطق أساسى يتركز فى البحث عن المحددات أو المؤثرات الاساسية فى الظاهرة السلوكية موضع الدراسة (ويطلق على هذه المحددات تعبير المتغيرات المستقلة independent variables) ثم محاولة اكتشاف العلاقة بين هذه المتغيرات وبين ظواهر السلوك المشاهدة (ويطلق عليها تعبير المتغيرات التابعة dependent variables) . أى أن منطق الطريقة العلمية هو تحديد علاقات السببية cause - effect بين مجموعتين من المتغيرات ومن خلال اكتشاف هذه العلاقات يمكن التوصل إلى تفسير لأشكال السلوك المشاهدة.

إن الأساس العلمى فى البحث يقوم على عدة مبادئ يمكن إجمالها فى الآتى:

١- المشاهدة أى اكتشاف ظاهرة تحتاج إلى تفسير أو مشكلة ينبغى التوصل إلى حل لها.
٢- تكوين الفروض أو التفكير فى الأسباب المختلفة التى قد تكون الظاهرة أو المشكلة المشاهدة نتيجة لها، أى محاولة إيجاد علاقات سببية بين مجموعة من العوامل.
٣- التنبؤ بسلوك الظاهرة حال تطبيق أحد الحلول المقترحة أو حين تحقق أحد الفروض السابقة.
٤- اختبار صحة هذا التنبؤ وتقرير مدى صحة الفرض فى تفسير الظاهرة.

إن استخدام الطريقة العلمية فى البحث قد حقق نتائج باهرة فى مجال العلوم الطبيعية حيث يتمكن الباحث من التحكم فى العوامل المختلفة وحيث يستطيع عزل أثر بعض العوامل وتغيير بعضها الآخر حتى يستطيع قياس أثر هذا التغير فى الظاهرة موضع البحث.

وعلى الرغم من أن هذه الدرجة من الدقة لا يمكن توفيرها حين تطبيق الأسلوب العلمى فى البحث فى ميدان السلوك أو غيره من العلوم الاجتماعية أو الإنسانية، إلا أن دراسات السلوك قد أفادت كثيرا من أسلوب وطريقة التفكير العلمى وأحرزت الدراسات السلوكية القائمة على منهج علمى دقيق نجاحا كبيرا . لقد كانت أهم الأسباب التى تذكر ضد إمكانية استخدام الأسلوب العلمى فى البحث فى العلوم الاجتماعية هو تغلغل العنصر البشرى كأحد العوامل الأساسية المؤثرة على سير وتطور الظواهر الاجتماعية، ولما كان السلوك البشرى يصعب التحكم فيه او التنبؤ باحتمالات تغييره فى المستقبل، لذلك يصعب تطبيق أسلوب البحث العلمى الذى

يفترض إمكانية تثبيت بعض العوامل وعزل أثرها عن باقى العوامل الأخرى، من ناحية أخرى فقد كانت الدعوى بأن السلوك الإنسانى غير مستقر بحيث لا يمكن الاعتماد على نتائج البحوث سببا آخر لتأخير البحث لعلمى بصفة عامة فى مجال الدراسات الإنسانية.

ولكن اتضح أن العنصر البشرى ليس متقلبا إلى حد يصعب معه التنبؤ باتجاهات السلوك الإنسانى فى المستقبل. إذ أن أنماط السلوك الفردى قد يعتريها التغيير السريع والمفاجئ ولكن ما يهمنا فى مجال الدراسات السلوكية فى إدارة الأعمال هو أن سلوك الجماعات يتميز بالاستقرار النسبى وبطء معدلات التغيير.

(د) مزايا استخدام الأسلوب العلمى فى البحث:

١- يستند الأسلوب العلمى فى البحث على وضع تعاريف دقيقة definitions للظواهر الملاحظة وتحديد مقاييس كمية لتلك الظواهر فى حين أن الأسلوب غير العلمى فى البحث لا يولى تلك الناحية قدرا كبيرا من الاهتمام.

مثال ذلك أن الباحث الذى يتبع الأسلوب العلمى فى دراسة الكفاءة الإنتاجية يبذل جهدا واضحا لتعريف معنى الكفاءة وتحديد طريقة قياسها فى حين أن الباحث الذى لا يؤمن بأسلوب البحث العلمى يمضى فى دراسته دون تعريف العوامل أو الظواهر تعريفا دقيقا ودون إخضاع تلك الظواهر للقياس الكمى فنجده يلجأ إلى الأوصاف الكيفية التى لا تستند إلى أساس رقمى الأمر الذى لا يسمح له بتقدير معنوية النتائج التى يحصل عليها.

٢- يتيح الأسلوب العلمى فى البحث الفرصة لاستغلال المعلومات المتاحة استغلالا أفضل حيث تستخدم النتائج التى يحصل عليها أحد الباحثين كأساس لبحوث يجريها باحث آخر ويرجع السبب فى ذلك إلى أن الباحث العلمى يضمن دراسته وصفا دقيقا للعوامل التى درسها والتعاريف التى وضعها لها وكيفية قياس تلك العوامل والطرق الإحصائية التى استخدمها فى تحليل وتفسير تلك البيانات الأمر الذى ييسر استمرار عملية البحث والدراسة.

مثال ذلك دراسة التسويق التى تهدف إلى تحديد أثر الإعلان على مبيعات إحدى الشركات. إذا اتبع الأسلوب العلمى فى إجرائها يمكن استخدام نتائج الدراسة كأساس لدراسة أثر الإعلان على مبيعات شركات أخرى فى نفس الظروف.

٣- تستند المعرفة العلمية على الأدلة التى يمكن التحقق من صحتها verifiable evidence والدليل يعنى ملاحظة واضحة وصريحة وحقيقية، بحيث يمكن لأى شخص رؤيتها وقياسها، أو التحقق من صحتها بأى شكل . أى أن الأسلوب العلمى يقوم أساسا على إمكانية ملاحظة الظاهرة موضوع البحث وتحديد صفاتها بما لا يدع مجالا للخلاف، مثال ذلك قياس الأطوال والمسافات فى العلوم الطبيعية، أو قياس الذكاء والقدرات فى علم النفس.

وحيث إن العلم يستند إلى ضرورة التحقق من صحة الأدلة التى تقدم لتفسير الظواهر، فإنه لا يصلح للإجابة عن الأسئلة التى لا يمكن التحقق من الأدلة الخاصة بها. الأسئلة الآتية لا يمكن الإجابة عنها علميا حيث لا يستطيع الفرد تقديم أدلة قابلة للمراجعة والتحقيق فيما يختص بها:

- ما مصير الإنسان؟
- ما الهدف من الحياة؟
- ما الذى يجعل الشىء جميلا؟

فالعلم يستطيع دراسة معتقدات الأفراد فيما يتعلق بالمصير والحياة والجمال، ويسطيع كذلك دراسة آثار تلك المعتقدات على السلوك الإنسانى، ولكنه لا يستطيع تقرير صحة أو خطأ تلك المعتقدات ذاتها.

والعلم إذن وسيلتنا الأساسية لدراسة السلوك الإنسانى والطبيعة المحيطة به. لكن العلم لا يصلح لدراسة القيم والجماليات والظواهر الخارقة حيث لا يمكن تقديم أدلة تقبل القياس ويمكن التحقق من صحتها. من ناحية أخرى فإن التفسير العلمى للأمور ليس نهائيا ولا مطلقا، أى أنه ليس هناك حقائق مطلقة فى العلم.

فالتفسير العلمى يعتمد على الأدلة المتاحة، وظهور أدلة جديدة لابد وأن يؤدى بالضرورة إلى تقديم تفسيرات جديدة للظاهرة موضوع البحث.

٤- يتصف الأسلوب العلمى فى التفسير بالحياد Neutrality بمعنى أن العالم يحاول اكتشاف الحقائق المتعلقة بالظاهرة دون أن يتعدى ذلك إلى محاولة التحكم فى السلوك بناء على تلك الحقائق. إن استخدام نتائج العلم متروك لذوى الشأن وهم الذين يقررون كيفية الإفادة من تلك النتائج.

٥- يعتمد الأسلوب العلمى على الملاحظة الدقيقة للظواهر موضع البحث. والملاحظة العلمية تختلف عن مجرد الرؤية العادية. إن الملاحظة العلمية

تتصف بالدقة accuracy والتمحيص Precision. فهى بذلك تختلف عن الملاحظة العابرة أوالسطحية. ووسيلة العلم إلى الدقة والتمحيص هى استخدام أساليب القياس Measurement المختلفة. من ناحية أخرى فالملاحظة العلمية تتصف بالانتظام systematic ويتم تسجيلها بطريقة منظمة تسمح بالإفادة منها. كذلك تتتميزالملاحظة بالموضوعية، أى بعدم تأثرها بوجهة نظر الباحث ومعتقداته الشخصية. ولا شك أن درجة الموضوعية تزداد فى العلوم الطبيعية عنها فى العلوم السلوكية حيث يؤثر تحيز الباحث على نتائج البحث. تلك هى أهم الصفات التى تميزالأسلوب العلمى فى البحث عن غيره من الأساليب غير العلمية والتى تجعل نتائج الدراسة العلمية أكثر فائدة فى تفسير السلوك والتنبؤ به.

(هـ) أهداف المنـهج العلمى:

إن الهدف الرئيسى للعلم هو فهم الظواهر المشاهدة ومقياس الفهم هو القدرة على التنبؤ بالسلوك المستقبل للظاهرة، والقدرة على السيطرة علىالظاهرة والتحكم فيها.

والفهم يعنى كشف العلاقات التى تقوم بين الظواهر المختلفة، إن فهم السلوك الإنسانى يتأتى من كشف العلاقات التى تربطه بالظواهر الأخرى. فالفهم يتم بعملية إدراك العلاقات بين الظواهر المراد تفسيرها وبين الأحداث التى تلازمها أو تسبقها. إذن فهم سلوك العمال فى المصنع يتوقف على إدراك العلاقات بين هذا السلوك من ناحية وبين ظواهر أخرى كسياسيات الإدارة أو قراراتها، أو الظروف الاجتماعية والاقتصادية التى يعيش فيها العمال وهكذا.

إن عنصر الفهم فى النمهج العلمى يتوقف على تحديد أشياء ثلاثة:

١- الظاهرة موضوع البحث وهى هنا السلوك الإنسانى (المتغير التابع) أى المتغير الذى يتحدد تبعا لظروف أخرى تعتبر مسئولة عن حدوثه. فسلوك العمال متغير تابع يتوقف على عوامل أخرى تسهم فى تحديده وتشكيله.

٢- العوامل أو الظروف التى تساعد على وقوع الظاهرة موضع الدراسة (المتغيرات المستقلة). فإذا كنا ندرس سلوك المستهلكين مثلا (متغير تابع)، فإن رفع أسعار السلع قد يؤثر على هذا السلوك بشكل يجعل الأفراد يقللون الكمية التى يشترونها من السلع التى رفعت أسعارها . وبهذا فإن رفع السعر يكون قد

تسبب فى تغيير سلوك المستهلكين . لذلك يعتبر رفع الأسعار متغيرا مستقلا حيث أسهم فى تغيير أو إحداث المتغير التابع.

٣- الشىء الثالث الذى ينبغى تحديده لكى يكتمل الفهم والتفسير للظاهرة هو تحديد العلاقة الوظيفية بين المتغيرات التابعة من ناحية والمتغيرات المستقلة من ناحية أخرى. بمعنى آخر نحن نتساءل عن نوع التغيير واتجاهه الذى يحدث فى المتغير التابع إذا حدثت تغيرات معينة فىالمتغير المستقل. إذ أنه لا يكفى أن تحدد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، بل يجب أن تحدد طبيعة العلاقات التى تربطهم . هل يؤدى زيادة الأجر (متغير مستقل) إلى زيادة إنتاج العمال فى مصنع معين (المتغير التابع)؟ هل يتسبب تغيير سياسة إدارية معينة (متغير مستقل) إلى حدوث سخط وتذمر بين العمال (متغير تابع)؟ وهكذا . إن الفهم الكامل للسلوك الإنسانى إذن يتوقف على مدى قدرةالباحث على تحديد تلك العناصر الثلاثة:

١- المتغيرات التابعة.

٢- المتغيرات المستقلة.

٣- العلاقات الوظيفية بين المتغيرات التابعة والمستقلة.

ولعل عدم وضوح هذه الحقيقة يعتبر سببا رئيسيا من أسباب تخلف الإدارة فى فهم حقيقة السلوك الإسنانى فى تنظيمات العمل إذ فى كثير من الأحيان يحدث خلط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة. ومن ناحية أخرى تفشل الإدارة فى إدراك حقيقة العلاقات بين أنواع المتغيرات مثال ذلك أن تقرر الإدارة رفع الأجور (متغير مستقل) على أمل أن يؤدى هذا إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال (متغير تابع). ولكن فى بعض الأحيان لا يؤدى رفع الأجور إلى زيادة فى الإنتاج ورفع الإنتاجية لأن الإدارة لم تتبين بدقة طبيعة العلاقات بين هذين المتغيرين.

إذن نستطيع القول إن الخطوة الأولى فى سبيل فهم السلوك الإنسانى وتفسيره تفسيرا صحيحا، هى تحديد المتغيرات التابعة والمستقلة تحديدا دقيقا، والعمل على اكتشاف نمط العلاقات بين هذه المتغيرات.

والهدف الثانى من أهداف النمهج العلمى فى دراسة السلوك الإنسانى هو التنبؤ بهذا السلوك . ولا شك أن القدرة على التنبؤ تتوقف على مدى الفهم الذى تحقق لهذا السلوك. إن التنبؤ يبنى على الفهم. إن التنبؤ معناه تصور الموقف الذى سيكون عليه

السلوك الإنسانى فى فترة مستقبلة إذا حدثت تغيرات معينة فى المتغيرات المستقلة. وهذا التنبؤ يقوم على الإدارك الكامل لحقيقة العلاقات بين السلوك وبين المتغيرات المستقلة . إن الإدارة يهمها فى كثير من الأحيان معرفة ماذا سيكون موقف العمال إذا خفضت الأجور الإضافية، أو ماذا سيكون رد الفعل لدى المستهلكين إذا رفعت الأسعار؟ هذه الأمثلة وخلافها تصور بعض المواقف العادية التى تجد الإدارة نفسها فى حاجة إلى أجابات عنها. إن عملية الإدارة تهدف إلى تحقيق نتائج معينة باستخدام الموارد المتاحة لها وأهمها الموارد البشرية. لذلك فإن عنصرا أساسيا من العناصر التى تحدد فاعلية القرارات الإدارية هو مدى تقبل الأفراد لها بمعنى آخر فإن القرارات الإدارية باعتبارها المتغير المستقل تتوقف فى فاعليتها، على رد الفعل لدى العمال (السلوك الذى يسلكونه) أى المتغير التابع. لذلك كان واجب الإدارة الأول هو التنبؤ بما سيكون عليه السلوك فى حالة اتخاذ قرار معين، وهذا التنبؤ يساعد فى اختيار القرار المناسب. إذ لو تنبأت الإدارة بأن العمال سوف يرفضون العمل ساعات إضافية إذا لم تتعدل فئات الأجر الإضافى، إذن سوف يختلف مجال اتخاذ القرارات وقتها عما لو كان التنبؤ يشير بأن العمال على استعداد للعمل فى الأوقات الإضافية بنفس الفئات المعمول بها الآن.

إن التنبؤ إذن هو محاولة تصور النتائج التى يمكن أن تحدث بناء على المعلومات التى وصلنا إليها إذا تغير الوقف فى اتجاهات معلومة.

وكما أن التنبؤ يتوقف على الفهم ويرتبط به، فإنه من ناحية أخرى يساعد على زيادة الفهم وتوضيح العلاقات، واختبار صحة التنبؤات التى قامت بها الإدارة فى مجال معين، فإن هذا ينهض دليلا قويا على صحة التفسير والفهم. فإذا تنبأت الإدارة بأن رفع أسعار بعض السلع سوف يؤدى إلى زيادة إقبال أصحاب الدخول المرتفعة على شرائها حيث إنها تصبح فى مركز اجتماعى معين، وإذا ثبتت صحة هذا التنبؤ، فإن هذا يتخذ دللا على دقة وصلاحية التفسير الذى بنى عليه القرار وهو أن رفع السعر يجعل السلعة فى مركز متميز حيث يرتبط استهلاكها بفئات الدخل المرتفعة وبالتالى يقبل أصحاب الدخول العالية على شرائها.

وعلى هذا نستطيع أن نقيم علاقة بين التنبؤ وبين التحقق أى اختبار صحة هذا التنبؤ. إن التحقق يعتبر جزءا من عملية التنبؤ. ولذلك فإن التنبؤ الذى لا يمكن التحقق من صحته عمليا يصبح بدون معنى وتنعدم قيمته العملية كأساس لاتخاذ القرارات

الإدارية . لذلك فإن جميع التنبؤات ينبغى أن توضع موضع الاختبار والتحقق قبل أن تتخذ أساسا لرسم السياسات واتخاد القرارات.

والمنهج العلمى كما سبق أن أوضحنا لا يهدف إل مجرد التفسير والتنبؤ. بل إن الهدف النهائى للمنهج العلمى فى الدراسة هو إتاحة الفرصة للتحكم فى الظاهرة أى السيطرة عليها. إن التحكم يعنى أن تحدد الظروف التى تؤثر على الظاهرة وتصميمها بطريقة تجعل الظاهرة تتجه فى الاتجاه المرغوب. ففى مجال السلوك الإنسانى يتخذ التحكم شكل توجيه السلوك فى ناحية بدل الأخرى على أساس تهيئة الظروف الملائمة للسلوك لكى يتجه فى هذا الاتجاه.

إن هدف توجيه سلوك العمال فى اتجاه مزيد من الإنتاج والإنتاجية (وهذا تعبير عن التحكم فى السلوك)، يتم بتهيئة الظروف المناسبة بمعنى تناول العوامل المؤثرة فى السلوك بطريقة تجعل اتجاهه فى ناحية زيادة الإنتاج أمرا ممكنا.

ولا شك أن التحكم يتوقف على الفهم والتنبؤ، إذ أن الفهم يساعد فى تحديد العوامل والعلاقات بينها، والتنبؤ يحدد احتمالات النجاح فى توجيه السلوك إذا تغيرات بعض العوامل فى اتجاه معين. وبناء على تلك المعلومات يصبح فى إمكان الإدارة توجيه السلوك أى التحكم فيه.

٥ ـ مظاهر تأثير العنصر البشرى فى كفاءة المنظمات:(١)

يتبلور تأثير العنصر البشرى فى أنماط السلوك الصادرة عن الأفراد والجماعات العاملة أو المتعاملة مع المنظمات. ونقصد بأنماط السلوك تلك الأفعال والتصرفات التى يمارسها أعضاء المنظمة أو الأفراد المرتبطين بها أثناء محاولاتهم أداء واجباتهم المفروضة عليهم من ناحية أو أشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم من ناحية أخرى.

ويمكن تصنيف السلوك الإنسانى من وجهة نظر المنظمة واحتمالات تأثيره على كفاءتها إلى أقسام ثلاثة هى:

١- سلوك معاون للمنظمة فى تحقيقأهدافها.

٢- سلوك مناقض لأهداف المنظمة ومعوق لنشاطاتها.

٣- سلوك محايد لا يؤثر سلباً إو إيجاباً على كفاءة المنظمة.

---

[١]- **March, J, and Simon, H., Organizations, N. Y.: Wiley and Sons, 1958.**

والمثال على السلوك المعاون ما يمارسه المديرون والعاملون بها من جهود من أجل تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة والتغلب على ما يعترضها من عقبات وتطوير عملياتها. كذلك حين يقبل المستهلكون على شراء منتجات المنظمة أو الاعتماد على خدمتها فإنهم يسهمون بسلوكهم هذا فى دعمها وتأكيد نجاحها، وبنفس المنطق فإن إسراع رجال الجمارك مثلا بالإفراج عن شحنات السلع المستوردة لحساب منظمة ما هو مثال للسلوك المعاون.

أما السلوك المناقض فقد يصدرعن أعضاء المنظمة كما يصدر عن أفراد من غير أعضائها. وتتمثل أشكال السلوك المناقض فى التكاسل أو التباطؤ فى العمل، أو الأمتناع عن بذل كل الجهد الممكن أو تجنب المشاركة الفعالة فى حل مشكلات المنظمة وابتكار أساليب متطورة للمساعدة فى التغلب على ما قد تعانيه من نقاط اختناق. والسلوك المناقض كما نرى فليس بالضرورة سلوكا معاديا بشكل ظاهر للمنظمة، بل قد يتخذ شكل الامتناع عن تقديم الخبرة العالية والمهارة الفائقة التى يمتلكها الفرد أو حجب معلومات هامة مفيدة عن إدارة المنظمة. ولعل مثالا لما نقول يبدو حين يمتنع أعضاء نقابة عالمية عن سداد الاشتركات المفروضة عليهم أو يقاطعون ألوان النشاط الاجتماعى أو الثقافى التى تنظمها النقابة.

وفيما يتعلق بالسلوك الحيادى غير المؤثر فهو ذلك النمط من الأفعال والتصرفات التى لا تسبب ضرراً واضحا بالمنظمة أو أهدافها فى نفس الوقت الذى لاتقدم فيه معونة إيجابية ذات قيمة لها.

وبشكل عام تدلنا الدراسات السلوكية على أن السلوك الإيجابى هو من أهم عوامل نجاح المنظمات. على حين يقف السلوك المناقض حجر عثرة فى سبيل تقدمها وبلوغها أهدافها.

ومن المعروف نتيجة لتلك الدرسات السلوكية[1] أن الإنسان حين يتصل بمنظمة ما فإنه عادة يتخذ أحد قرارات ثلاثة:

القرارالأول: أن يشارك فى نشاطات المنظمة بشكل إيجابى.

القرار الثانى: أن يكتفى بالعضوية ولا يشارك فى أعمال المنظمة بشكل إيجابى.

القرار الثالث: أن يعمل على إفشال نشاطات المنظمة.

---

[1]- **د. على السلمى**، تحليل النظم السلوكية **(القاهرة: مكتبة غريب بدون تاريخ) ص ١٨/:٣٠.**

ولاشك أن الفرد إذا اتخذ أيا من القرارين الثانى أو الثالث فإنه بذلك يناقض مصالح المنظمة ويعمل على تقويض كفاءتها.

ومن ناحية أخرى أوضحت دراسات سلوكية تالية أن هناك تناقضا جذريا بين حاجات الإنسان العادى وبين متطلبات العمل فى المنظمات الحديثة، الأمر الذى يترتب عليه احباط وشعور بالفشل من جانب الأفراد، ومشكلات واحتمالات الفشل والتدهور بالنسبة للمنظمة[1].

٦ ـ طبيعة المشكلة السلوكية:

يمكن تركيز وصف المشكلة السلوكية فى المنظمات الحديثة فى أنها المواقف التى تواجه فيها المنظمة سلوكا مناقضا لأهدافها من جانب بعض أعضائها أو من المتعاملين معها. كذلك يمكن تصور المشكلة السلوكية حين تواجه المنظمة سلوكا غير معاون من جانبي بعض الأعضاء فيها أو المتعاملين معها. وأخيرا، فإن السلوك الحيادى أو السلبى قد يمثل هو الآخر وجها ثالثاً للمشكلة السلوكية إذا كانت السلبية تعنى ضياع فرص مفيدة للمنظمة أو تكريس أوضاع غير ملائمة لها.

ومما يزيد فى حدة المشكلة السلوكية، أن السلوك غير المتعاون أو المناقض أوالحيادى لا يصدر فى كل الأحيان عن فرد واحد، وإنما قد يتخذ شكل سلوك جماعى يتبناه أفراد عديدون. وهنا تتفاقم المشكلة السلوكية إذ أن التفاعل بين الأفراد والجماعات يكون له تأثير فى إذكاء روح المقاومة أو عدم التعاون، ومن ثم يزيد فى درجة تناقض السلوك، أو يتمكن من تحويل سلوك حيادى إلى سلوك مناقض. كما قد ينتج عن هذا التفاعل تحويل سلوك معاون إلى مناقض أو حيادى:

وعلى هذا الأساس نستطيع تحديد التحدى الذى يواجه المنظمات الحديثة فى تعاملها مع السلوك الإنسانى كما يلى:

١ -تحاول المنظمة تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وحفز مصادره الفردية أوالجماعية على الاستمرارفى نفس الاتجاه الإيجابى المحابى لأهدافها

---

[1] - **Argyris, C., Personality and Organization, N. Y.: Harper, 1957.**

وسياساتها. والمنظمة في سبيل تحقيق هذه الغاية تجد نفسها ملزمة عادة بتقديم حوافز مادية ومعنوية مختلفة تتعادل من وجهة نظر الأعضاء المتعاونين مع ما يبذلونه من جهد وما يتحملونه من مشاق فى سبيل مواصلة سلوكهم المعاون للمنظمة.

٢- تحاول المنظمة استقطاب المحايدين وتحويلهم إلى متعاونين. بمعنى أنها تحاول إقناع أصحاب السلوك السلبى غير المؤثر بالمشاركة فى نشاطاتها والإسهام من أجل تحيق أهدافها، ومن ثم يتحول سلوكهم إلى الإيجابية والتعاون، ولاشك أن المهمة هنا صعبة وتحتاج إلى دراسة وتحليل لأسباب إعراض هؤلاء الأفراد عن معاونة المنظمة، والعمل على إزالة تلك الأسباب وتلك عملية تحتاج عادة إلى بذل كثير من الجهد من جانب المنظمة.

وثمة محاولة أخرى تلجأ إليها المنظمة حين يصعب عليها اكتساب ثقة المحايدين واستقطاب تعاونهم الإيجابى. فى تلك الحالة تتجه المنظمة إلى محاولة حماية هؤلاء المحايدين من أن يتحولوا إلى سلوك مناقض لها ومعوق لأهدافها بتأثير التفاعل الاجتماعى مع جماعات الرفض داخل المنظمة أو خارجها، بمعنى آخر أن جهود المنظمة فىمثل هذا الموقف تتجه إلى الاحتفاظ بحياد هذه الفئة من الأفراد والجماعات وتحول دون انقلابهم عليها.

٣- تحاول المنظمة تعديل السلوك المناقض وتحويله إلى سلوك محايد أو سلوك معاون، ومن الواضح أن التغلب على السلوك المعادى للمنظمة وتحويله إلى سلوك إيجابى يعمل من أجل تحقيق أهدافها هو من الأمور الصعبة التى تتطلب التعامل مع عدد كبير من العوامل والمتغيرات - كما أنه يستغرق وقتاً طويلا إذ غالباً ما تكون أسباب ودوافع السلوك المناقض كامنه وغير واضحة حتى بالنسبة للشخص الصادر منه السلوك ذاته.

وثمة مدخل آخر يساعدنا فى تفهم المشكلة السلوكية فى المنظمات الحديثة. ويتضح هذا المدخل إذا تأملنا فى خصائص السلوك الإنسانى والتأثيرات المحتملة لتلك الخصائص على اتجاهات السلوك فيما يتعلق بالمنظمة وأهدافها.

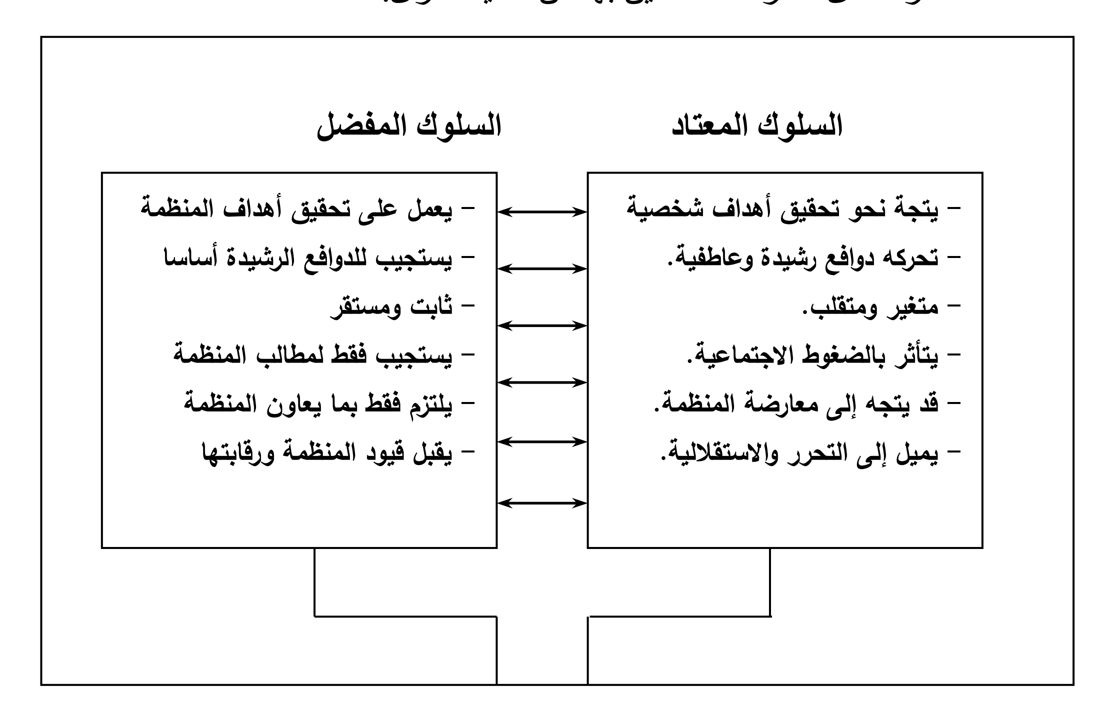
ويتصف السلوك الإنسانى عادة بالآتى:

١- السلوك الإنسانى هادف إلى تحقيق نتائج معينة. وتطرح هذه الخاصية احتمال وجود تناقض بين الأهداف التى يسعى إليها الفرد من سلوكه والأهداف التى تعمل المنظمة على تحقيقها.

٢- السلوك الإنسانى تحركه دوافع متنوعة متغيرة. وهذه الدوافع بعضها رشيد يعتمد على المنطق والتدبر الموضوعى، والبعض الآخر عاطفى يستند إلى المشاعر والانفعالات غير الرشيدة، ومثل هذه الدوافع الأخيرة تهدد باحتمالات التناقض مع متطلبات العمل بالمنظمة وما تفرضة من قيود ونظم.

٣- السلوك الإنسانى متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والدوافع المحركة له. والتغيير فى السلوك يطرح أمام المنظمة مشكله التنبؤ والتوقع فإذا أخطأت التقدير كانت النتيجة صداما بين قرارات أو مواقف المنظمة وبين حركة السلوك الإنسانى.

وفى ضوء تلك الخصائص نستطيع أن نقارن بين النمط المعتاد للسلوك كما يصدر عادة عن الإنسان المتوسط من ناحية، والسلوك الذى تفضله المنظمات وتسعى إلى استثارته لدى الأفراد المتصلين بها من ناحية أخرى.



شكل (٨): تباين النمط السلوكى المعتاد عن النمط المفضل لدى المنظمات

المصدر: د. على السلمى، مرجع سابق.

من الشكل السابق تتضح لنا أبعاد جديدة للمشكلة السلوكية فى المنظمات الحديثة، والأبعاد الجديدة هى:

١- مشكلة التعرف على العوامل والمتغيرات التى تتحكم فى أنماط السلوك الظاهرة والمشاهدة وتحليل العلاقات بينها بحيث تتوصل إلى فهم واضح وتفسير سليم للمظاهر والأنما ط السلوكية السائدة. ومشكلة الفهم هذه تمثل بداية التساؤل العلمى الهادف إلى استجلاء غموض النفس البشرية واستيضاح أغوارها العميقة من خلال تحديد أهم المتغيرات الدافعة للسلوك والمسببة له.

٢- مشكلة التبنؤ بما بمكن أن يصير إليه السلوك الإنسانى لأفراد وجماعات المنظمة وأولئك المتعاملين أوالمتصلين بها. إن أنماط السلوك المحتملة تتنوع وتتباين بسبب تعدد العوامل والمتغيرات ذات التأثير فى تحديدها، وبسبب طبيعة التقلب والتحول التى يتصف بها السلوك الإنسانى بشكل عام.

٣- ولاشك أن البعد الأهم فى المشكلة السلوكية هو تباعد الأنماط المعتادة للسلوك عن النمط الأمثل الذى تفضله المنظمات نظرالتوافقه مع متطلبات تحقيق أهدافها، وبالتالى فإن الرغبة فى السيطرة على السلوك الإنسانى والتحكم فى مساره بحيث يتوافق والنمط الأمثل المستهدف من جانب المنظمات هى قمة المشكلة السلوكية التى تتجه كل الجهود للمعاونه فى حلها.

٧ - أسباب تعقد المشكلة السلوكية:

أوضحنا أن المشكلة السلوكيةتمثل التحدى الاعظم الذى يواجه المنظمات الحديثة، وأن تلك النمظمات التى تستطيع إيجاد صيغة ملائمة لمواجهة هذا التحدى، هى التى تتمكن من تحقيق أهدافها والتمتع بدرجات عالية من الكفاءة والازدهار. ولكن هناك أسباب عديدة تجعل تلك المشكلة على درجة عالية من التعقد بحيث يصبح حلها على أساس موضوعى مجالا لكثير من الجهد والبحث والتحليل وهى أمور تحتاج إلى خبرة متخصصة وتأهيل علمى خاص. ومن أهم أسباب تعقد المشكلة السلوكية ما يلى:

١- تعدد العوامل والمتغيرات المحددة للسلوك الإنسانى وتداخلها فى تفاعل مستمر الأمر الذى يجعل الفصل بينها لمعرفة تأثير كل منها على حدة عملية قد تبدو مستحيلة فى بعض الأحيان. فإلى جانب الدوافع والاتجاهات الفردية والخبرات والتجارب الذاتية للإنسان وأساليبه فى الفهم والإدارك، هناك مؤثرات اجتماعية تنبع من ضغوط الأسرة والأصدقاء والزملاء وكل من يتصل بهم الإسنان يمثل ناتجا جزئيا لتأثير عادات وتقاليد وأعراف تسود فى المجتمع الذى يعيش فيه وتلزمه بأنماط من السلوك المقبول اجتماعيا.

٢- صعوبة قياس المتغيرات المحددة للسلوك . إن الدوافع والاتجاهات وأساليب الإدراك وغيرها من الخصائص النفسية للإنسان لا تخضع لفكرة القياس بسهولة كما هو الشأن بالنسبة للمظاهر أو الخصائص المادية له. ومن ناحية أخرى، فإن التفاعلات الاجتماعية وأثر المتغيرات الحضارية برغم خطورتها فى تحديد سلوك الأفراد والجماعات، إلا أنها غير واضحة الأبعاد بحيث يمكن قياسها بدرجة كاملة من الدقة. وليس معنى هذا استحالة عملية القياس فى الدراسات السلوكية، ولكن ما نقصده هو إبراز الصعوبة التى يقابلها من يتصدى لقياس المتغيرات السلوكية بالنسبة للقائمين بدراسة وقياس المتغيرات والظواهر المادية.[١]

٣- وإلى جانب السببين السابقين وبرغم التقدم العلمى فى طرق البحث وأساليب الإحصاء التى مكنت من تجنب المشكلات الناشئة عن تعدد المؤثرات السلوكية وصعوبة قياسها، إلا أن سببا ثالثا لا يزال يعمل على جعل الدراسات السلوكية أمرا معقدا ومحفوفا بالمخاطر. ذلك السبب هو تغلغل التفكير الذاتى والرؤية الشخصية للباحثين حين يتعرضون بالدراسة والتحليل لمشكلات سلوكية تكون لهم آراء معينة ونظريات محددة بالنسبة لها. إن من أخطر مايهدد سلامة البحوث والدراسات السلوكية ودقة النتائج التى قد تنتهى إليها هو الانغماس الشخصى للباحث فى المشكلة بحيث

---

[١]- **Thurstone, L., Theory of Attitude Measurement, Psychological Bulletin, 36, 1929, pp. 222-241.**

يصبح طرفا فيها بلا شعور واع منه. وإذا حدث مثل هذا الأمر تصبح إجراءات البحث كلها وما يمكن أن يسفر عنه من معلومات ونتائج مصطبغة بالتحيز الشخصى للباحث.

وإذا كان العلم الحديث قد اكتشف احتمالات هذا الخطأ وأورد من الطرق والضمانات ما يكفل تخفيضه إلى الحد الأدنى، إلا أن استخدام مثل هذه الطرق والضمانات يقتصر على الباحثين المتخصصين الذين يلتزمون بمنهج العلم ومنطقه. ولكن الخطورة تكمن فى هؤلاء غير المختصين من رجال الإدارة والمسئولين عن المنظمات المختلفة الذين يهتمون بالمشكلة السلوكية بحكم الوظائف . فى مثل حالات هؤلاء المديرين يكون الخطر الأكبر إذ يعمدون إلى تفسير الظواهر السلوكية المشاهدة اعتماداً على منطق شخصى مجرد معتمدين على خبراتهم الذاتية وتجاربهم وتحيزاتهم الخاصة. ويصلون من كل هذا إلى استنتاجات ومن ثم إلى قرارات قد يكون لها أوخم العواقب على كيان المنظمة ومناخ العلاقات الإنسانية بها. وبالتالى تتردى الكفاءة ويتهدد بقاء المنظمة.

٤ـ وثمة أسباب أخرى تسهم فى تعقيد المشكلة السلوكية وجعل دراستها عملية شاقة نسبيا. وبين هذه الأسباب ما يلى:

(١) تقلب السلوك وعدم ثباته وتجدد العوامل والدوافع المحركة له.

(٢) تباين أنماط السلوك الناشئة بفعل مؤثر معين وذلك نتيجة لاختلاف المواقف النفسية والاجتماعية للأفراد.

(٣) تشابه أنماط السلوك الناشئة بفعل مؤثرات مختلفة وذلك نتيجة لتشابه التكوين النفسى والاجتماعى لبعض الأفراد.

من العرض السابق نخلص إلى عدد من الحقائق الأساسية فى دراستنا نوجزها فيما يلى:

أولا: تلعب المنظمات دورا هاما فى حياة المجتمع الحديث إذ تسيطر على مقدراته الاقتصادية والسياسية والثقافية.

ثانيا: تعتمد المنظمات اعتمادا رئيسيا على العنصر البشرى ومن ثم يمثل سلوك الأفراد والجماعات عاملا هاما فى تحديد الكفاءة الحقيقية لتلك المنظمات.

ثالثا: يتصف السلوك الإنسانى بخصائص وسمات ويتخذ أنماطا ليست جميعا مما يخدم أهداف المنظمة وبالتالى فإن جزءا من العقبات التى تعترضها ينشأ عن هذه الأنماط السلوكية غير المتوافقة.

رابعا : تتخذ المشكلة السلوكية أبعادا شديدة الأهمية وهى تمثل التحدى الأكبر الذى يواجه النمظمات الحديثة نظرا لما تتصف به من تعقد وتداخل. وباالتالى تصبح الدراسة العلمية الموضوعية للسلوك الإنسانى مطلبا جوهريا من أجل معاونة المنظمات فى السيطرة عليه وتوجيبه بما يتناسب وأهدافها.

٨ ـ تطور محاولات علاج المشكلة السلوكية :[1]

كانت المشكلة السلوكية دائما محل الاهتمام وموضوع الدراسة من جانب كثير من العلماء فى مجالات العلوم الاجتماعية المختلفة. وقد اختلفت النظريات والتفسيرات التى قدمها هؤلاء العلماء فيما يتعلق بأصول هذه المشكلة وعوامل استمرار وجودها، ومن ثم تباينت الحلول المطروحة وتناقضت فى بعض الأحيان. وفى مجال إدارة المنظمات تمر محاولات علاج المشكلة السلوكية بمراحل مختلفة يمكن تركيزها كالآتى:

المرحلة الأولى:

ويكون الميل فى تلك المرحلة الأولى التى تشهد عادة بداية قيام المنظمات الحديثة الكبيرة متجها إلى تجاهل المشكلة السلوكية وتعمد إخفاء مظاهرها والتقليل من شأنها. وتسود فى تلك المرحلة أفكار عن الإنسان وطبيعة سلوكه تقترب به من الآلة وتنظر إليه نظرة آلية ومادية بحتة. وعادة يكون المحرك الأساسى للسلوك الإنسانى فى اعتقاد مديرى المنظمات فى تلك المرحلة هو الدافع الاقتصادى الرشيد. وبالتالى فإن كل تصرفات الإنسان ومظاهر سلوكه تفسر على أسس اقتصادية مادية. وفى ضوء هذا التفسير تكون الحلول المطروحة لعلاج المشكلة

---

[1] ـ يعرض المؤلف هذه التطورات بشكل عام ومجرد دون أن يلتزم بأحداث مجتمع معين نظرا لعمومية المشكلة وتماثل مراحلها فى المجتمعات المعاصرة.

السلوكية هى استخدام الحوافز والمغريات الاقتصادية والمادية لتوجيه السلوك الإنسانى وإخضاع الأفراد والجماعات لمطالب المنظمات وقواعدها.

ولا تشهد تلك المرحلة عادة محاولات جادة لدراسة أنماط السلوك الإنسانى وتحليلها والتعرف بموضوعية على دوافعها، ولكنها تتسم بالاعتماد الشديد على الخبرات والمعتقدات الشخصية المتحيزة للقائمين على إدارة المنظمات. ويكون هؤلاء خاضعين غالبا لتأثير الفلسفات المادية التى انتشرت منذ القرن الثامن عشر وأوائل القرن التاسع عشر. كما يقعون تحت تأثير الانبهار بإمكانات الآلة وما تستند إليه من علوم طبيعية تمكنت من السيطرة على المفاهيم والمعتقدات فى عصر الثورة الصناعية وما تلاها والتحول الحضارى نحو مستويات أعلى للمعيشة المادية للبشر.

المرحلة الثانى:

وتشهد تلك المرحلة مظاهر متنوعة واضحة للمشكلة السلوكية تكون أشد وأقسى فى آثارها على النمظمات مما كان عليه الحال فى المرحلة الأولى . ويتضح للجميع أن تجاهل المشكلة ليس ممكنا فالإنسان قادر على فرض وجوده والضغط على من يتجاهرونه لإجبارهم على التفكير فى مشكلاته والتماس الحلول لها.

وتحت ضغط الإحساس بالمشكلة وآثارها المدمرة، وفى ضوء إدراك فشل أسلوب التجاهل أو التماس الحلول من واقع الخبرات الشخصية المحدودة لبعض المسئولين فى المنظمات، تكون بداية الاتجاه نحو العلم للبحث عن تفسير سليم وموضوعى وبالتالى اكتشاف حلول بناءة للمشكلة بما يخفف عن المنظمات ويعاونها فى اجتياز الصعاب وتخطى العقبات الناتجة عن تراكم المشكلات السلوكية عبر سنوات طويلة.

وعادة تتجه أنظار المتطلعين إلى حل المشكلة السلوكية نحو علوم اجتماعية بذاتها عرفت تاريخيا باختصاصها بتناول جوانب من تلك المشكلة وأهمها علم النفس وعلم الاجتماع.

ولكن هذه المرحلة الثانية تعانى عادة من الاتجاهات المتطرفة فى محاولة حل المشكلة السلوكية بأسرع وقت ممكن. وهى تعانى أيضا من شعور المسئولين عن

المنظمات بنوع من الإحساس بالذنب نتيجة لتجاهلهم السابق للمشكلة وإدراكهم للحرمان والعنت الذى أصاب الأفراد والجماعات لسنوات طويلة . لذلك نجدهم ينطلقون تحت شعارات براقة أهمها: "العلاقات الإنسانية" فى محاولة إرضاء الأفراد واكتساب ثقتهم من خلال تقديم ألوان من الخدمات والمزايا وأشكال العطاء والهبات غير المرتبطة منطقيا بدرجة إسهام هؤلاء فى تحقيق أهداف المنظمة.

ونظرا لهذا التجاوز فى محاولة استرضاء العنصر البشرى تتعقد المشكلة السلوكية بدلا من أن تتجه إلى حل سليم لها. ففى تلك المرحلة يطفو على سطح العلاقات بين المنظمة وأعضائها نمط جديد من السلوك الإنسانى يتسم باللامبالاة وعدم الاكتراث بأهداف المنظمة اعتمادا على الضعف البادى فى موقفها ومحاولاتها المستمرة لاسترضاء الأفراد والجماعات بها. ويتطور هذا السلوك اللاملتزم ليصبح حالة من الابتعاد المتعمد عن الإسهام فى العمل من أجل أهداف المنظمة. وعادة تصل هذه المرحلة إلى قمتها حين يدرك القائمون على أمور النمظمات خطأ الأسلوب المستخدم فى إدارة العلاقات الإنسانية وحل المشكلة السلوكية وضرورة البحث عن منطق آخر أكثر تكاملا وموضوعية لتحليل تلك المشكلة وإرساء حلها على أساس سليم.

المرحلة الثالثة:

وفى هذه المرحلة يتجه اهتمام المنظمات إلى البحث عن علاج علمى للمشكلة السلوكية بالالتجاء إلى العلم المختص بدراستها وهو ما يطلق عليه "علم السلوك the science of behavior" وقد شاع التعبير عن علم السلوك باسم "العلوم السلوكية" التى تتبدى أساسا فى ثلاثة علوم أساسية هى علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم دراسة الأجناس (الانثروبولوجيا). وإلى جانب تلك الفروع الأساسية من المعرفة الإنسانية، فإن العلوم السلوكية تمتد لتشمل بعض جوانب وأجزاء من علوم أخرى كالاقتصاد، والسياسة والقانون، والتاريخ، وعلوم الإدارة.

وتختص العلوم السلوكية بالدرجة الأولى بتجميع وتحليل المعلومات عن "السلوك الإنسانى" بهدف التعرف على محدداته والعوامل المؤثرة فى نشأته وتطوره

واستمراره، ومن ثم فهى تستطيع الإسهام فى التنبؤ بأنماط السلوك المحتملة الأمر الذى يجعل فى الإمكان التحكم فى توجيه هذا السلوك والسيطرة على مساره.

وتتميز العلوم السلوكية بصفة التكامل والشمول، إذ أنها تتبلور فى صورة جماعية تستمد من العلوم المكونة لها مبادئ ومفاهيم تتكامل معا لتكوين إطارات أكثر تحديد ووضوحا واعلى قدرة على تفسير الظواهر السلوكية مما هو متاح لأى علم من مكوناتها منفردا.

وفى هذه المرحلة الثالثة تخضع دراسة المشكلة السلوكية لمنهج علمى واضح، وتستخدم أساليب القياس الموضوعية لتحديد أبعاد المتغيرات السلوكية، وتكون القرارات الهادفة إلى التخفيف منالمشكلة أو علاجها تماما مستمدة من نماذج Models فكرية متكاملة تستند إلى فهم شامل لحقيقة الإنسان.

وبصفة عامة، فإن المنظمات والمجتمعات الإنسانية تمر عادة فى مثل هذه المراحل الثلاثة وبنفس التتابع المطروح سابقا حين تقترب من محاولة فهم وتحليل أى مشكلة تصادفها. ولا شك أن هذا التدرج الطبيعى يتفق مع منطق نشأة العلوم وتطورها. ونستطيع القول بأن منظمات مختلفة فى كثير من المجتمعات لا تزال حتى الآن فى المرحلة الأولى من حيث أسلوب معالجتها للمشكلة السلوكية، بينما تخطت منظمات أخرى فى ذات المجتمعات تلك المرحلة وانتقلت إلى المرحلة الثانية. أما المرحلة الثالثة فهى وإن كانت تمثل الوضع السائد فى بعض المنظمات المتنطورة والمتقدمة فى قليل من دول العالم، إلا أن غالبية المنظمات لم تصل إليها بعد. ولعل هذا الوضع يعود إلى سببين رئيسيين.

الأول : أن المسئولين عن تلك المنظمات لا يزالون يؤمنون بجدوى منطق المعالجة الجزئية للمشكلة المستندة إلى واحد من علوم السلوك المتخصصة.

والثانى: أن العلوم السلوكية ذاتها لا تزال فى مرحلة التطور والنمو، ولم تتكامل بعد فى صورة كلية واضحة ومحددة.[1]

[1] - **لعل ما يؤكد هذلا السبب ذلك الاختلاف السائد حتى الآن بين العلماء السلوكيين حول ماهية العلوم السلوكية وحقيقة الموضوعات التى تشملها، راجع فى ذلك:**

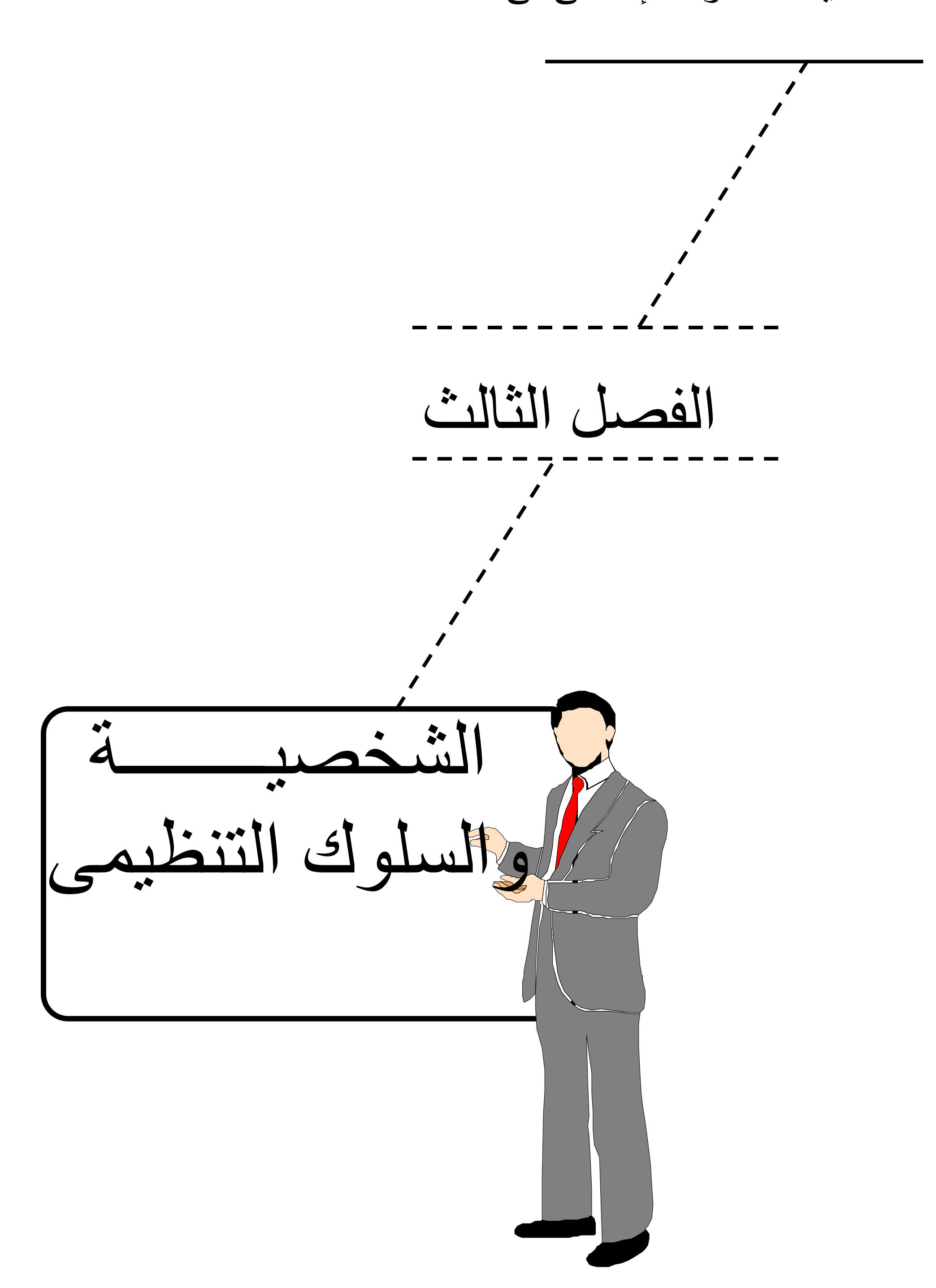
****

Berelson, B. (ed.) The Behavioral Sciences Today, N. Y. Basic Books, 1963.

الجزء الأول

أساسيات السلوك الإنسانى فى المنظمات

الفصل الثالث



١ - مقدمة:

ستظل الشخصية الإنسانية أهم لغز يسعى الإنسان إلى فهمه وسبر أغواره على مدى الزمن. حيث يؤدى تفهم الشخصية الإنسانية ومعرفة أسرارها، وما يحركها؛ وما يكونها، وما يشكل تصرفاتها وسلوكها، يؤدى ذلك بلا شك إلى زيادة فاعلية التعامل مع البشر أفرادا وجماعات، ومن ثم يزيد من قدرة الإدارة فى أى منظمة من حسن إدارة السلوك الإنسانى بها بكفاءة وفعالية.

بيد إن ذلك الأمر ليس من الأمور سهلة المنال، فلا يزال يكتنفه الكثير من أوجه الغموض والصعوبة. فالتقدم الرهيب الذى يحدث فى علوم الجماد والأشياء لا يقابله بالمثل تقدم مشابه فى علوم الإنسان. بل إن الإنسان قد بدأ أول ما ببدأ يتجه بفكره وعلمه إلى ما حوله من أفلاك ونجوم وبحار وجبال وغير ذلك وكان آخر مابدأ يدرسه ويفكر فيه هو علوم الإنسان وسبر أغواره. ومن ثم فإنه بالرغم من المحاولات الحسيسة التى تزايدات لتفهم النفس البشرية وسبر أغوارهاوخاصة خلال القرن العشرين، إلا أنها لا تزال فى مراحل التكوين والنمو لبناء نظرية علمية متماسكة ولا أقول متكاملة.

وإننا سنحاول فى هذا الفصل - بل المؤلف كله - تفهم بعض ما قدمته هذه المحاولات من إسهامات مفيدة لتفهم النفس البشرية وما يشكل الشخصية ويؤثر فى سلوكها.

٢ - ماهية وتعريف الشخصية الإنسانية:

رغم الاهتمام الشديد بتحديد ما هية الشخصية الإنسانية وتعريفها وتحديد أبعادها باعتبارها أهم محددات السلوك الإنسانى، إلا أن وجهات النظر قد تعددت واختلفت بشكل كبير حول ذلك. وتعددت التعاريف لدرجة يصعب حصرها.

فهناك من يراها:

"مجموعة الخصائص التى يتميز بها فرد معين والتى تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك"[1]

بمعنى آخر فإن تعبير الشخصية يشير إلى **كيفية تنظيم الأنماط السلوكة للفرد فى نظام متكامل يميز الإنسان فى تفاعله مع الآخرين** فصاحب هذا التعريف (Allport, G.) يركز على **النظر إلى الشخصية الإنسانية باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة ويتفاعل معها.**

وفى تعريف آخر فإن عالم النفس ينظر إلى الشخصية باعتبارها

"دراسة التراكيب والعمليات السيكولوجية الثابتة، التى تنظم الخبرة الإنسانية وتشكل أفعال الفرد واستجاباته للبيئة التى يعيش فيها".[2]

وبصفة عامة نلاحظ من هذين التعريفين وغيرهما مجموعة من الملاحظات المهمة حول الشخصية أهمها:

١- التميز:

فلكل فرد شخصيته الفريدة والتى تميزه عن غيره، مما يتمتع به من سمات وخصائص تخالف غيره، تماما **كالبصمة التى للأصابع** ، أو **للصوت أوللعين** ... إلخ فإن **لكل شخصية بصمتها المميزة** فإن كان من المستحيل وجود بصمتين متطابقتين تماما فإننا يمكننا القول أيضا إنه لا توجد شخصيتين متطابقتين تماما مهما حدث بينهما من تشابه فى الصفات أو السمات أو الطباع الذى قد يؤدى إلى تآلف ، أو تنافر فى حالة اختلافه . ويوضح ذلك بشكل كبير الآتى:

(أ) أن ما يحدث بين أى شخصين من تآلف أو تنافر يتوقف بشكل مبدئى على أمرين:

<u>الأول:</u> مدى التوافق والتقارب بين كل شخصية فى السمات التى تميزها ، كما قال الرسول ρ **"الأرواح جنود مجندة ما تعارف منها ائتلف وما تنافر منها اختلف"** وهذا ما يفسر الميل الطبيعى الذى قد يحدث بين شخصين من أول

[1] - **Allport, g. W., Basic considerations for a psychology of personality,** **نقلا عن د. على السلمى، مرجع سابق، ص ١٧٦.**

[2] **- ريتشارد لازاروس، ترجمة د. سيد محمد غنيم، الشخصية ، (القاهرة : دار الشروق، ١٩٨٩)، ص ١٩.**

وهلة والراحة التى قد يستشعرها شخص تجاه شخص آخر دون أن يجد لذلك أى أسباب أو تفسير منطقى وبالمثل ما قد يستشعره ذلك الفرد من نفور وانقباض تجاه فرد آخر دون سبب منطقى أيضا، وهو ما دفع علماء النفس والسلوك لبذل محاولات مستفيضة فى التعرف على تلك السمات والطباع المميزة للشخصيات المختلفة علها تمثل مفاتيح يمكن من خلالها الدخول إلى كل شخصية بما يتناسب معها.

الثانى: أسلوب التعامل الذى يتعامل به شخص مع شخص آخر، فكلما امتلك الفرد قدرات ومواهب فى فهم الشخصيات وسبر أغوارها والتعرف على مفتاح كل منها، أمكنه أن يصل إلى أعمالق وأغوار تلك الشخصية وكسب ودها وتعاطفها وتحقيق أعلى درجة من التفاعل والتفاهم معها. ولعل ذلك يحتاج إلى مهارة فائقة حيث يؤدى التفرد والتميز لكل شخصية إلى اختلاف فى مفتاح كل منها.

(ب) يقتضى ما سبق ضرورة أن يتنوع أسلوب الشخص (كالمدير مثلا) فى تعامل الأشخاص الذين يعملون معه .

حيث من الأخطاء الشائعة فى الواقع العملى أننا نلاحظ أن كل فرد يريد أن يكسب كافة الشخصيات بأسلوبه هو الذى لا يغيره أبدا ويعتبره أفضل وأحسن أسلوب طوال الوقت، بل إن لسان حاله يكاد يقول إن من لا يتمكن من التفاهم معى فهو المخطئ ولا يلومن إلا نفسه، وهذا هو حال الكثير من الناس، والمديرين.

ومن أعظم التوجيهات فى ذلك ما ذكر عن رسولنا ρ حينما قال :

"إنما أمرت أن أخاطب الناس على قدر عقولهم".

وهذا يقتضى بالطبع لمن يريد أن يحقق فعالية التعامل مع الآخرين أن يبدأ أولا بالتعرف على شخصية كل منهم وطباعه، ومزاجه، وقدراته، وأسلوب تفكيره، ثم يحدد بعد ذلك أفضل أسلوب للتعامل معه بما يتوافق مع تلك الطباع والسمات وليس مع ما يتوافق مع نفسه هو **"على قدر عقولهم"** وليس على قدر عقله هو، فيخاطب كل شخص بما يناسبه؛ طفلا كان أو شيخا، متعلما أو جاهلا، عاطفى أو عقلانى، انفعالى أو موضوعى ... إلخ.

٢ - الحركية:

فبالرغم من تلك الصعوبة فى التعرف على السمات والصفات الشخصية لكل فرد، إلا أن ما يزيد من شدة الصعوبة وتعقد الأمر أنها أيضا تعتبر حركية متغيرة ولا تكاد تستقر على حال واحد، بل إن الشخصية الواحدة قد تقوم بتصرفات قد تبدو شديدة التباين وذلك لاختلاف الموقف المحيط الذى تتفاعل معه.

وهذا ما قد يعتبره البعض أحيانا تناقضا فى شخصية معينة، بينما لا يعدو الأمر مجرد تصرف طبيعى فى وقت معين وآخر أضا طبيعى فى وقت آخر. والخطأ كل الخطأ هو النظر إلى النفس البشرية باعتبارها فى حالة سكون وثبات وهو ما لايتفق مع حقائق الأمور ولذا يقال : **"إن النفس فى تقلبها كالقدر فى غليانه"** شديد التقلب.

وهو ما يقتضى من كل من يريد التعامل مع النفس ليس فقط التعرف على سماتها ولكن أيضا التعرف على حالاتها وتقلباتها وما يحكم ذلك.

٣ - الشمول والتكامل:

فالشخصية الإنسانية تمثل كلا شاملا ومتكاملا لسائر سمات وخصائص الفرد البيولوجية والنفسية، والعقلية، والروحية ، والتى تتفاعل معا فى نسق فريد ومعقد يمثل وحدة متكاملة تؤثر فى تشكيل سلوك الفرد فى المواقف المختلفة.

٣ ـ أوجه الاختلاف بين مجال الشخصية ومجال علم النفس العام:

بالرغم من التداخل الكبير بين سيكولوجية الشخصية ومجال علم النفس العام فإن هناك ثلاثة اختلافات أساسية بينهما نوجزها فيما يأتى:[٣]

١- ينصب الاهتمام فى علم النفس العام عادة على الناس عامة، بينما فى الشخصية فتميل إلى توكيد الاختلافات بين الأفراد فى الوظائف السيكولوجية كالانفعال والدافعية والإدراك، والتعلم، والتذكر، واللغة وغيرها.

٢- إن علم النفس العام يركز بؤرة اهتمامه على العمليات السيكولوجية الفردية لدى الإنسان والحيوانات دون مستوى البشر كالدافعية والانفعال، والإدراك وغيرها حيث تعالج كل من هذه الوظائف كفصل مستقل فى كتب علم النفس العام. أما فى سيكولوجية الشخصية فنحن أكثر ميلا للنظر إلى "الفرد ككل متكامل" حيث ينظر إلى هذه الوظائف أو العمليات كأجزاء فى نظام متكامل، تميز الإنسان ككل باعتباره متميزا عن الوظائف النفسية الجزئية التى يتكون منها هذا الإنسان.

٣- يتركز معظم الاهتمام فى علم النفس العام على المثيرات الخارجية كمحددات للسلوك المباشر، وعلى العكس توجه سيكولوجية الشخصية داخل الفرد كالسمات والاستعدادات التى توجه أفعاله واستجاباته.

[٣]- **المرجع السابق ذكره مباشرة ، ص ١٩ : ٢٢.**

٤ _ إطار عام لدراسة الشخصية:

يحدد (ريتشارد، لازاروس) فى كتابه حول الشخصية إطارا قام من خلاله بدراسة الشخصية وهذا الإطار الذى أسماه (٤D's) يأخذ أربعة موضوعات أو أركان والحرف الأول منها باللغة الإنجليزية هو (D) وهى: ([٤])

١- وصف الشخصية	Description
٢- نمو الشخصية	Development
٣- ديناميات الشخصية	Dynamics
٤- محددات الشخصية	Determinants

وقبل أن نوجز فى عرض المقصود بكل مما سق ومدى الاستفادة به وما وصل إليه من إسهامات نود أولا أن نقف قليلا عند استراتيجيات أو مداخل البحث فى الشخصية.

٥ _ استراتيجيات (مداخل) البحث فى الشخصية:

هناك مدخلان يمكن التعرف عليهما تم اتباعهما فى البحث عن الشخصية وهما:([٥])

- الأول: المدخل العام Homothetic

والذى يهدف إلى الكشف عن القانون العام للوصول إلى التعميمات التى يمكن من خلالها التعرف على سمة معينة يتم دراستها لدى العديد من الأفراد لوضع تعميمات عن كيف تحدد هذه السمات سلوك الناس بصفة عامة؟ وذلك لإقامة قوانين عامة للأداء الوظيفى للشخصية . كما أنه يقوم بعزل خاصية معينة أو عدة خصائص للشخصية ودراستها، بدلا من محاولة الوصول مباشرة إلى معرفة الشخصية ككل من حيث هى نظام يؤدى وظيفة.

---

[٤] - للمزيد من التفصيل يمكن الرجوع للمرجع السابق ذكره مباشرة حيث يعتبر مرجعا قيما تناول فى أجزائه شرحا مفصلا لكل عنصر من هذه العناصر الأربع، والتى لن نستطيع الاستفاضة فيها أكثر من ذلك.

[٥]- المرجع السابق، ص ٤٠ : ٤٧.

- الثانى: المدخل الفردى الخاص ideographic

فهو يركز على الدراسة المتعمقة لحالات فردية من أجل عمل تعميمات عن هذا الفرد فـى عديد من مواقف الحياة فهو يهدف إلـى دراسـة الفرد الواحد من كافة الجوانب والمواقف والأزمنة بهدف الوصول إلـى جوهره ككل ، ولـيس مجرد دراسـة سمة أو عدة سمات منفصلة أو معزولة.

- أيهما يعتبر أفضل؟

لا شـك أن إحدى الاستراتيجيتين او المـدخلين لا يكفـى وحـده تمامـا لدراسـة الشخصية فكلاهما يعتبر مكملا ومدعما للآخر بشكل واضح . ولا يمكن الوصول إلـى معرفة متعمقة عن كافة أبعاد الشخصية بما يساعد علـى وجود علم مناسب للشخصية بالاعتماد على أحدهما دون الآخر. لذا فإن نتاج أبحاث كل منهما يعتبر إسـهاما أساسيا لتكوين علم الشخصية هذا.

٦ - وصف الشخصية:

تعددت النظريات التى تحاول وصف الشخصية ومن أهمها اثنتان هما نظريـة السمات، ونظرية الأنماط.

(أ) نظرية السمات:

وهى من أبسط وأقدم الطرق فى وصف شخص ما بمصطلحات معينة.

والسمات هى مفاهيم تشير إلى نزعات للفعل أو الاستجابة بطرق معينة.

ويجب أن نفرق بين مفهوم **"السمات"** ومفهوم **الحالـة state**، حيث تشير الثانية إلي استجابة تحدث الآن كأن يعانى شخصا ما مثلا حالة قلق فى وقت معين. أما وصف الشخص بسمة القلق فإنه يعنى أنه سوف يستجيب بحالة من القلق إذا حدث موقف معين، رغم أنه قد لا يعانى الآن من أى قلق.

مثال:

حينما نقول إن فلانا شخص خواف فإنه لا يعنى أنه دائم الخوف فى أى وقت. ولكننا نتوقع أن يعانى من خوف شديد فى مواقف معينة مثل: المشى فى الظلام منفردا ، أو حينما يرى حيوانا معينا كالكلب أو الثعبان، أو يسمع صياحا شديدا، أو أصوات مدوية... إلخ.

ويعتبر عميد ورائد (سمات الشخصية) هو بلا منازع **"جوردون ألبورت"**[١] **(١٩٣٧-١٩٦١)** حيث نظر إلى السمات باعتبارها الوحدة الطبيعية لوصف الشخصية، وقام مع بعض زملائه باختصار قائمة أسماء السمات باللغة الإنجليزية تضم ٤٥٤١ كلمة، والتى اعتبرت نقطة بداية طيبة لدراسة الشخصية صاغ منها **"البورت"** نظريته عن سمات الشخصية. ويلاحظ أن المدخل الذى اتبعه **"ألبورت"** فى دراسته هذه هو المدخل الفردى وليس المدخل العام؛ كما أنه يعتبر السمات ليست وحدات مستقلة وإنما هى مجموعة متوافقة داخل الفرد من الصفات، تتجمع معا لإحداث الآثار السلوكية.

وإذا كان **"ألبورت"** هو رائد واضعى نظرية السمات فإن أحد كبار من أسهموا فى تطويرها هو **"رايموند كاتل"**[٦] حيث اتجه جهده الأساسى نحو تخفيض قائمة سمات الشخصية التى وضعها **"ألبورت"** إلى عدد قليل ومنظم يمكن معالجته إحصائيا من خلال **"التحليل العاملى"** وذلك بتحليل معاملات الارتباط بين ألوان السلوك المختلفة وثيقة الصلة بالشخصية.

ولقد وضع **كاتل** استبيانا لهذا الغرض أسماه **"استبيان الشخصية للراشدين"** حيث وضع ١٦ سمة مركزية يعتقد أنها تفسر معظم سمات الشخصية الظاهرية الهامة، ويوضح جدول (١) عشرة منها مع أوصاف مختصرة للصفات التى يتضمنا كل منها.

ويرى بعض علماء النفس أنه يمكن تفسير الشخصية الإنسانية من خلال التعرف على السمات النفسية أو الخصائص Traits الأساسية التى تميزالفرد عن غيره من الأفراد. فالشخصية هى مجموع تلك السمات أو الخصائص واستنادا إلى هذا

٦- **المرجع السابق، ص ٥٥، ص ٥٧.**

المفهوم عن الخصائص قسمت كارن هورنى Karen Horney[٧] الأفراد إلى فئات ثلاث تبعا لخصائصهم فى الاستجابة للتفاعل مع الآخرين كالآتى:

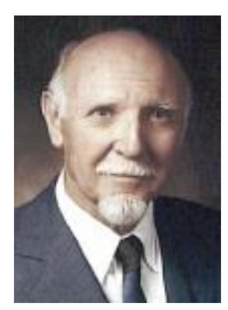
١- الفئة الإيجابية. ٢- الفئة النافرة. ٣- الفئة السلبية.

١ - الإيجابية:

تتميز الفئة الأولى من الأفراد برغبة فى الالتقاء بالناس والتفاعل معهم. ترى الفرد من تلك الفئة يبحث دائما عن رفيق أو صديق ويسعى لكسب حب وتعاون الآخرين. وبالتالى نجده على استعداد للتعاون والتفاعل مع الناس، ويشعر برغبة فى أن يصبح محل اهتمام ورعاية الآخرين.



Gordon Allport



Raymond cattell



Karen Horney

[٧] د. على السلمى مرجع سابق، ص ١٧٨-١٨٦.

جدول (١): السمات العشر للشخصية المختارة من كاتل.

١ـ المتكيف: مرن يقبل تغيير الخطط بسهولة، يرضى بالحلول الوسط، لا يفاجأ أو يرتبك إذا صارت الأمور عكس ما يتوقع .	**الجامد:** يسعد أن تتم الأمور كما تعود، لا يكيف عاداته أوطرق تفكيره مع الجماعة، يرتبك إذا تغير أسلوبه الروتينى فى الحياة.
٢ـ الانفعالى: سريع القابلية للاستثارة يصرخ كثيرا (كالأطفال) يضحك بكثرة، يبدى الحب والغضب وكل الانفعالات بشكل زائد.	**الهادئ:** متزن يبدى القليل من العلامات التى تكشف عن الاستثارة الانفعالية من أى نوع، يحتفظ بهدوئه ، ويستجيب بصورة أوفى من المطلوب فى المناقشة أو مواقف الخطر أو الضغوط الاجتماعية وغيرها.
٣ـ حى الضمير: أمين ، يعرف الواجب ويفعله عادة حتى ولم لم يلحظه إنسان آخر، لا يقول الكذب أو يحاول أن يخدع الآخرين، يحترم ملكية الغير.	**عديم الضمير:** مجرد إلى حد ما من المبادئ الأخلاقية لا يراعى كثيرا مبادئ الصواب والخطأ عندما تتدخل الرغبات الشخصية، يقول الكذب ويخدع الآخرين ولا يحترم ملكية الغير.
٤ـ متمسك بالعرف: يتمسك بالقواعد المقبولة وطرق السلوك والتفكير والملبس وغيرها يعمل الشىء المألوف، يبدو حزينا إذا وجد أنه يختلف عن الآخرين.	**لا يبالى بالعرف:** غريب الأطوار يسلك بشكل مختلف عن الآخرين: لا يهتم أن يلبس نفس الزى أو يفعل نفس الأشياء كالآخرين له اهتمامات واتجاهات وطرق للسلوك غريبة إلى حد ما ويتبع أسلوبه الخاص الغريب إلى حد ما.
٥ـ الميل إلى الغيرة: يحسد الآخرين على إنجازاتهم، يغير إذا لقى الغير اهتماما ويتطلب المزيد منه لنفسه، سريع الامتعاض إذا وجد أن الهتمام موجه لغيره.	**غير غيور:** يحب الغير حتى من هم أحسن منه لا يضيق عندما يلقى الغير اهتماما بل ويشارك فى الثناء.

٦- حذر مؤدب:	**متهور فقط:**
يراعى حاجات الغير ويحترم مشاعرهم، يسمح لهم بالتقدم عليه فى الصف ويمنحهم نصيبا أوفى.	متغطرس، متحد، وقح مع الكبار (إذا كان طفلا) لا يراعى مشاعر الآخرين يعطى انطباعا بأنه يخرج عن صوابه فيصبح فظا.
٧- مستسلم:	**مصمم، مثابر:**
يتوقف قبل أن ينتهى تماما من العمل، مهمل، يعمل على نحو متقطع وغير منتظم سهل التشتت، يبتعد عن أهدافه الأساسية بواسطة دوافع شاردة أوصعوبات خارجية.	يسير نحو هدفه رغم الصعوبات او الإغراءات، وقوى الإرادة، مجد، مثابر، يتمسك بأى شىء حتى يحقق هدفه.
٨- رقيق:	**عنيد، جامد:**
تسيره المشاعر حدسى ودى عطوف، حساس لمشاعر الآخرين لا يعمل شيئا من شأنه أن يكدر عليه مشاعره.	يسيره الواقع والضرورة أكثر مما تسيره المشاعر، غير ودود، لا يهمه أن يكدر الآخرين إذا كان هذا هو ما يجب أن يفعله.
٩- متواضع:	**مغرور:**
يؤنب نفسه (أولا يؤنب أحدا) إذا سارت الأمور على نحو خاطئ ، يكره أن يمتدح على إنجازاته، لا يبدو أنه يفكر فى نفسه كشىء هام جدا أو جدير بالاهتمام.	يؤنب الآخرين كلما حدث صراع أو سارت الأمور على نحو خاطئ كثيرا التباهى، يسرع إلى الحصول على التقدير عندما تسير الأمور فى مجراها الحسن عنده فكرة طيبة جدا عن نفسه.
١٠- وهن:	**نشط، يقظ فعال:**
يشعر بالإجهاد، بطىء يفتقر إلى النشاط، غامض، وبطىء فى الكلام، متوان، بطىء فى القيام بالعمل.	سريع، قوى، فعال، حاسم، ملىء بالحيوية والنشاط والشجاعة.

٢ - النافرة:

أما الشخص الذى يتميز بالنفور كخاصة تحدد استجابته للتفاعل مع الآخرين **فيتصف أساسا برغبة فى العدوان والمنافسة**. إنه يدرك العالم من وجهة نظر **دارونية** أى **البقاء للأقوى** وبالتالى فهو يسعى إلى تحقيق مصالحه الشخصية بغض النظر عن أى اعتبار آخر. تراه يبغى القوة والسيطرة والنفوذ بأى وسيلة وباستخدام أى سبيل. من هنا تنشأ لديه الرغبة فى استغلال الآخرين وإخضاعهم لخدمة مصالحة، ولذلك تجده يفكر فى أى موقف إنسانى من زاوية منافعه الشخصية وما يستطيع أن يحصل عليه من هذا الموقف.

٣ - السلبية:

أما الفئة الثالثة وهى السلبية فيتصف أفرادها **برغبة فى الانعزال والانطوائية يتجنبون الاتصال بالأفراد الآخرين ولا يريد الفرد منهم الارتباط بأى شخص آخر.** هذا النوع من الأفراد **يتميز بحاجة أساسية إلى الاستقلال وعدم الاعتماد على الآخرين والاكتفاء الذاتى يمثل سبيله الأساسى فى الحياة.**

ولا شك أن هذا التقسيم للخصائص الشخصية فى الاستجابة للتفاعل مع الآخرين يمثل تبسيطا واضحا إلا أنه يشرح الفكرة الاساسية التى نريد توضيحها هنا وهى أن الأفراد كما يختلفون فى أفكارهم ومدركاتهم وكما يتباينون فى دوافعهم والأهداف التى يسعى كل منهم إلى تحقيقها، فإنهم أيضا يختلفون فى صفاتهم الشخصية التى تحدد استعدادهم للاستجابة للتفاعل مع الآخرين.

وكما أن الأفكار والإدراك تؤثر على السلوك، وبنفس المنطق سوف نرى كيف أن الدوافع والأهداف تساعد على توجيه هذا السلوك وتحديد قوته ومداه، فإن خصائص الشخصية تحدد هى الأخرى السلوك الإنسانى وتؤثر عليه حيث إن هذا السلوك يتم بالدرجة الأولى فى محيط اجتماعى ويتخذ أوضاعه الأساسية فى شكل تأثير واستجابة بين الأفراد.

وعلى هذا الأساس فقد اتضح لعلماء السلوك، أن السلوك الاجتماعى للأفراد يتأثر بتلك الخصائص التى يمكن تعريفها بأنها

مجموعة من الميول المستقرة والمتوافقة للاستجابة للافراد الآخرين بطريق واضحة ومتميزة(١)، ونمو تلك الخصائص وتطورها فى الفرد يرجع إلى تفاعله مع بيئة اجتماعية محددة، وتجاربه وخبراته السابقة من حيث النجاح أو الفشل فى إشباع حاجاته المختلفة.

أى أن جانبا من تلك الخصائص يكتسبها الفرد نتيجة لخبرته السابقة كما أن جانبا آخر منها يتحدد بفعل الموقف الإنسانى الذى يجد الشخص نفسه فيه، فهناك بعض المواقف التى لا يرى الفرد فيها بدا من الاستسلام والتهاون، كما أن بعض المواقف الأخرى قد تفرض على الفرد أن يبدأ بالعدوان، ولكن النقطة التى نريد تأكيدها هنا أنه بغض النظر عن طبيعة الموقف فإن هناك أفرادا يظهرون اتجاها للاستسلام فى عدد أكثر من المواقف أكثر من غيرهم، وبالعكس فإن هناك بعض الأفراد الذين يتميزون بخاصية عدوانية أكثر من غيرهم.

وهناك عدد لا نهائى من خصائص الشخصية للاستجابة للتفاعل مع الآخرين **وسوف نستعرض بعضا منها فيما يأتى**:

الكبرياء- دفاع الشخص عن حقوقه، حب المظهرية، الثقة بالنفس، الإعلان عن النفس فى المواقف (عكسها التواضع).

السيطرة - الشخص المسيطر يسعى إلى القوة والنفوذ ، شديد المراس قوى الإرادة، يعطى الأوامر، يميل للقيادة (الخضوع).

المبادرة - صاحب تلك الخاصية يميل إلى تكوين الجماعات. ويحب الظهور فى مقدمة الحوادث والمواقف، يقدم الاقتراحات فى الاجتماعات (السلبية).

الاستقلال - الرغبة فى رسم خطة الشخص بعيدا عن الآخرين، أداء العمل بالطريقة الى يفضلها الشخص (الاعتماد).

الإقبال على الآخرين - يصدق الآخرين، لا يميل إلى إصدار الأحكام على الناس، يتغاضى عن نقاط الضعف فى الآخرين (رفض الآخرين).

---

(١) نقلا عن د. على السلمى، مرجع سابق وكذلك:
- Krech, Crutchfild and Ballachey, op. cit., pp. 103-104.

الاجتماعية - المشاركة فى النشاط الاجتماعى، الميل إلى البقاء فى صحبة الآخرين، الانطلاق (الانطوائية).

العطوف - الشخص العطوف يهتم بمشاعر الآخرين ورغباتهم، ويسلك مسلكا رحيما تجاه الآخرين (اللامبالى).

التنافس- بعض الأفراد يرى فى كل موقف مجالا للمنافسة والتسابق، يدرك الآخرين على أنهم منافسين يجب هزيمتهم.

تلك هى بعض الخصائص الشخصية الأساسية التى تحدد طريقة استجابة الفرد للتفاعل مع الآخرين فى المواقف الإنسانية. والسبيل إلى التعرف على تلك الخصائص فى الأفراد المختلفين عادة هو الحصول على بيانات من الأفراد ذاتهم عن اتجاهاتهم للاستجابة فى مواقف مختلفة وتحليل تلك البيانات واستخلاص العوامل الأساسية المميزة لشخصياتهم.[٩]

ولا شك أن التعرف على مجموعة الصفات والخصائص التى تميز أحد الأفراد تساعد على تفسير سلوكه بل التنبؤ بهذا السلوك فى المواقف المختلفة.

من ناحية أخرى فإن الكشف عن بعض الشروط التى تحكم تلك الصفات والخصائص تجعلها أكثر فائدة فى تفسير السلوك وتوضيحه . من أهم تلك الشروط ما يلى:

١ - درجة استقرار الخاصية وثباتها stability

بمعنى استمرار الفرد فى إظهار نفس الخاصية فى المواقف المتعاقبة.

كلما زاد استقرار الخاصية فى الفرد، كان الاعتماد عليها فى تفسير سلوكه أكبر، وكان التنبؤ بهذا السلوك أيسر.

٢ - مدى شمـــول الخاصية

أى درجة ظهورها فى مواقف السلوك المختلفة.

فبعض الخصائص تظهر تقريبا فى كل تصرفات الفرد، بينما تنحصر بعض الصفات الأخرى فى عدد محدود من المواقف.

---

[٩]- يستخدم فى هذا الميدان أسلوب إحصائى هى تحليل العوامل أو Factor analysis

٣ - التوافـــــــــق consistency

بمعنى هل تظهر تلك الخاصية فى كل مظاهر السلوك المتشابهة.

لنأخذ مثلا خاصية التنافس، فقد تؤثر تلك الخاصية على سلوك الفرد حين محاولة الوصول إلى مركز أعلى فى العمل، أو الحصول على مركز اجتماعى معين بينما لا تؤثر على سلوكه حين محاولة دخول أحد المحال العامة مثلا. أى أن بعض المواقف التى تدعوا إلى التنافس لا تثير فى الفرد تلك الخاصية التنافسية. لذا يجب تحديد تلك المواقف التى يظهر فيها الفرد طبيعته التنافسية حيث إن هذا التحديد يفيد فى تفسير سلوكه.

ناحية أخرى مهمة تتعلق بتلك الخصائص الفردية للاستجابة للتفاعل مع الآخرين أن السلوك الإنسانى لا يخضع فى أغلب الأحيان لتأثير واحدة فقط من تلك الخصائص، بل إن عددا منها يتفاعل دائما لتحديد نمط السلوك الذى يتبعه الفرد.

وهناك علاقة أساسية بين نجاح الفرد أو فشله فى إشباع حاجاته، وبين مجموعة الخصائص التى تكون لديه فى استجابته للتفاعل مع الآخرين.

فالحاجات التى ينجح الفرد فى إشباعها بيسر وسهولة لا تمثل مشكلة بل تتضاءل فى أهميتها كموجه ومحدد للسلوك. كذلك فإن الإشباع السريع لتلك الحاجات يؤدى إلى أن يكتسب الفرد خصائص مثل الثقة بالنفس أو مزيد من التطلعات وسوف تنعكس تلك الآثار على مدى استعداده للاستجابة للتفاعل مع الناس .

من ناحية أخرى فإن مثل هذا الإشباع السريع السهل للحاجات الذى لا يتطلب من الفرد مجهودات تذكر قد يؤدى إلى أن يبالغ الفرد فى تقدير طاقاته وقدراته وينعكس هذا بلا شك فى طريقة تعامله مع الناس أى فى أنماط سلوكه .

إلا أن الفرد لا يتمكن دائما من إشباع كل حاجاته بنفس الدرجة من السهولة واليسر. بل فى كثير من الأحيان يعترض سبيل هذا الإشباع عدد من العوائق تختلف فى مداها من مجرد تأخير الأشباع إلى استحالته فى بعض الأحيان. وتؤدى هذه العوائق إلى إصابة الفرد بما يسمى **"الإحباط"** Frustration. والإحباط **(أى إعاقة تقدم الفرد فى سبيل الحصول على أهدافه)** أمر مألوف فى الحياة العادية للإنسان.

وتتباين أسباب الإحباط، أى العوائق التى تمنع الفرد من إشباع حاجاته ، ولكنها ترتد أساسا إلى:

١ـ الظروف المادية والاجتماعية غير المواتية.

٢ـ نقص قدرات الشخص المادية والذهنية.

فقد تقف ظروف المجتمع المادية **(مثل نقص الموارد والإمكانيات أو طبيعة المناخ)** أو الظروف الاجتماعية من عادات وتقاليد حائلا دون الفرد وإشباع بعض حاجاته ، كما قد يعود العائق إلى الفرد نفسه الذى قد تمنعه طريقة تكوينه النفسى أو الفسيولوجيى من تحقيق أهدافه.

وما يهمنا هنا هو تأثير الإحباط على خصائص الفرد. وبصفة عامة قد يؤدى فشل الفرد فى إشباع حاجاته إلى تغييرات بناءة وخلاقة فى تفكيره، وإلى ابتكاره لأساليب جديدة للحصول على أهدافه وقد ينطوى هذا على اكتساب خصائص شخصية جديدة. من ناحية أخرى قد يؤدى هذا الإحباط إلى القنوط أو اليأس وما يصاحبه من توتر عصبى واضطرابات نفسية وبالتالى إلى سلوك غير طبيعى وانهيار فى شخصية الإنسان. فى مثل تلك الأحوال يلجأ الإنسان إلى بعض **الأساليب الدفاعية** defensive reactions من أجل حماية شخصيته وتأكيد تصوره لنفسه وحماية سمعته والإبقاء على احترام الشخص لذاته. وقد يؤدى الالتجاء إلى تلك الأساليب الدفاعية إلى تنمية بعض الخصائص والصفات الشخصية المتطرفة مثل العدوانية، الانطوائية ورفض الآخرين وما إلى ذلك، وفيما يلى بعض تلك الخصائص المهمة:

١ ـ العدوانية Aggression

تتمثل الأفعال العدوانية فى **الغضب، والعنف المادى** ضد الأفراد والأشياء والمهم هنا أن تلك الأفعال العدوانية لا تنصب على عوائق الأشياء فحسب، بل قد تصيب غيرها من الأشياء والأشخاص .

فالموظف الذى تسبب رئيسه فى حرمانه من ترقية مثلا، يعود إلى بيته ليصب غضبه على زوجته وأولاده. وفى بعض الأحيان قد يصب الشخص غضبه على نفسه.

٢ - التراجع Regression

قد يؤدى الإحباط إلى التراجع بمعنى التجاء الشخص إلى أنماط سلوكية لاتتصف بالنضوج ولا تتفق مع طبيعة الفرد . مثال ذلك **النكوص إلى الطفولة.**

٣ - الانسحاب Withdrawal

قد يحاول الشخص علاج حالة الإحباط بالانسحاب تماما من الموقف الذى أدى إلى فشله فى تحقيق أهدافه.

فالطالب الذى يفشل فى دراسته قد يترك الجامعة ويبحث له عن عمل . أو الشاب الذى فشل فى زواجه الأول قد يضرب عن الزواج تماما وفى بعض الأحيان قد لا يستطيع الفرد الانسحاب تماما من الموقف ، فى هذه الحالة فإنه يمتنع عن المشاركة فيه. فالسياسى الذى يفشل فى تغيير سياسة وزارته فإنه إن لم ينسحب تماما من الوزارة فهو يمتنع عن المشاركة فى أعمالها.

٤ - التناسى Repression

إن الفرد الذى يفشل فى إشباع حاجة أو تحقيق هدف قد يجد علاجه فى تناسى الموقف بالكامل وضغط تلك الحاجة وإدماجها فى منطقة اللاشعور.

فالمرشح الذى يفشل فى الانتخابات يحاول أن يتناساها ويرفض أى شىء قد يذكره بها.

تلك الخصائص الناتجة عن الفشل فى إشباع الحاجات وتحقيق الأهداف قد تأخذ أيضا شكل التبرير حيث يحاول الفرد تبرير فشله، **أو الإسقاط** Projection حين يلقى الفرد اللوم على الآخرين لفشله فى إشباع حاجاته.

لقد أوضحنا حتى الآن ثلاث حقائق أساسية عن السلوك الإنسانى:

١- أن هذا السلوك يتأثر بأفكار الفرد ومدركاته.

٢- أن السلوك يتأثر بدوافع الإنسان وأهدافه.

٣- أن خصائص الفرد الشخصية من حيث استعداده للاستجابة للتفاعل مع الآخرين تؤثر بدورها على السلوك الفردى. وما نود أن نضيفه الآن، أن تلك المؤثرات لا تعمل منفصلة ولا منعزلة عن بعضها البعض لتحديد السلوك.

سلوك = أفكار × إدراكات × أهداف × دوافع × اتجاهات × خصائص الفرد

خلاصة:

إن خصائص الفرد تعمل على تحديد الأحكام التى يصدرها على العالم المحيط به . وتلك الخصائص تمثل جوانب الشخصية الكلية للفرد وتعمل على تحديد طبيعته واتجاهات سلوكه، هل هو حريص فى الإنفاق، هل هو مخاطر وجرىء أم متحفظ متردد وهكذا.

وهناك عدة معايير تستخدم لتحديد طبيعة خصائص الشخصية وإبراز دورها وأهميتها فى تحديد السلوك.

١- إن الخاصية شيء له وجود حقيقي فى تكوين الإنسان يماثل وجود العادات مثلا. فالعادة هى نمط للسلوك يتكرر دون تفكير كبير، والخاصية يمكن النظر إليها على أنها عادة شاملة أو عامة فى تكوين الفرد.

٢- إن الخاصية فى حقيقة الأمر **هى مجموعة مترابطة من العادات السلوكية** التى تتفاعل وتسهم بطريقة جماعية فى تحديد نمط سلوك الفرد. فأى إنسان له مجموعات متعددة من العادات، كعادة المساومة فى السعر حين الشراء، وعادة التسوق والبحث المستمر قبل شراء أى سلعة، وعادة سؤال أكثر من فرد سبق له استعمال سلعة معينة قبل شراء نفس السلعة، كل تلك العادات يمكن إثبات ارتباطها ببعض وبالتالى تكون تلك المجموعة من العادات المتلازمة والمترابطة خاصية أساسية من خصائص شخصية هذا الفرد.

٣- إن الخاصية تتميز **بالحركة والنشاط** بمعنى أن لها القدرة على تحريك السلوك وتوجيهه فى اتجاهات محددة. وعلى هذا الأساس فإنه يمكن النظر إلى الخاصية على أنها نوع من القوى الدافعة المحددة للسلوك.

٤- فى كثير من الأحيان يمكن للباحث إثبات وجود خصائص الشخصية وذلك عن طريق **الملاحظة المستمرة للسلوك** ، أو دراسة أنماط السلوك السابقة. ومن ناحية أخرى فإن إثبات وجود الخاصية يمكن أن يتم باستخدام الأساليب الإحصائية التى تثبت وجود ارتباط بين الأفعال ومظاهر السلوك المختلفة.

٥- وهناك معيار آخر يستخدم في تحديد طبيعة الخصائص، ذلك أنها ليست منفصلة عن بعضها تمام الانفصال ، وهذا التزاوج أو التفاعل والترابط بين خصائص الشخصية المختلفة ينتج عنه ميل الفرد إلى السلوك بطريقة متكاملة ومتماثلة وعلى هذا الأساس فإنه يصعب الفصل بين خصائص الشخصية المختلفة بل يمكن النظر إليها على أنها تكون اتجاها عاما للسلوك يتبعه الفرد.

٦- وينبغى أن نؤكد هنا أن خصائص الشخصية تختلف فى معناها ووظيفتها عن الصفات الأخلاقية للشخص. فالأمانة ، والصدق، والإخلاص، والصراحة بينما تمثل عادات أخلاقية إلا أنها تعتبر خصائص للشخصية بالدرجة الأولى وبصرف النظر عن معناها الأخلاقى.

إن الحديث عن خصائص الشخصية أو صفات السلوك يمكن تلخيصه فى أن لكل فرد طرقا محددة ومستقلة فى الاستجابة للظروف المحيطة به وعلى هذا الأساس نستطيع تحديد ملامح شخصية الفرد من خلال دراسة أساليب سلوكه فالفرد قد يكون **لبقا فى الحديث، خجول، شجاع، مهذب** أو ما إلى ذلك وتلك الصفات ما هى إلا خصائص الشخصية وصفات السلوك لفرد معين. وتلك الخصائص تعتبر مميزات ثابتة لأنماط السلوك.

وتتميز الخصائص بأنها لا تتجه إلى شىء معين بالضرورة ، فالشخص قد يتميز بخاصة العدوانية بغض النظر عن الشىء موضع العدوان أو قد يتصف الفرد بالسماحة فى مختلف المواقف التى تعرض له دون نظر إلى الظروف الموضوعية لكل موقف.

(ب) نظرية الأنماط:

وأسلوب النمط Type يعد امتدادا للتفكير المستخدم فى أسلوب السمة. فعلى حين يمكن أن تعزى عدة سمات إلى شخص واحد ونقول إنه يتصف بتلك السمات، فإنه فى أسلوب النمط يمكن تبنى خطة إجمالية أوسع، أو أكثر توحدا ، ألا وهى خطة التصنيف أو الوضع فى خانات، فالفرد قد يصنف فى نمط ما حسب مجموعة السمات التى يكشف عنها هو وأفراد المجموعة الذين يشاركونه نفس السمات.

وهى محاولة لتفسير الشخصية الإنسانية من خلال تقسيمها إلى أنماط . والنمط يشير إلى الإطار العام الذى يميز الأفراد عن غيره من اللأفراد من حيث التكوين الجسمانى والنفسى. وقد افترضت أغلب نظريات الأنماط وجود استعداد وراثى عند الفرد لاتباع نمط محدد.

وتنقسم الأنماط التى يصنف الأفراد تبعا لها إلا الأنواع الآتية:[10]

١- الأنماط المزاجية.
٢- الأنماط الجسمانية.
٣- الأنماط النفسية.

ولعل النوع الأخير من الأنماط أكثر قبولا بين علماء النفس من حيث أن احتمال وجود علاقة بين التكوين النفسى للشخص وبين أنواع سلوكه هو احتمال قائم بدرجة معقولة. ويقسم يونج Yuong الأفراد إلى نمطين أساسيين:

(أ) النمط الانطوائى الذى يركز على حياته الذاتية ويتجه بتفكيره وسلوكه إلى تأكيد ذاته وتدعيمها.

(ب) النمط الانبساطى الذى يتعامل مع العالم الخارجى ويتفاعل معه بدرجة أكبر.

٤- الأنماط الاجتماعية: ومنها الأنماط التالية

أ- النمط العلمى.

ب- النمطالبوهيمى.

---

[10] **على السلمى، مرجع سابق، ص ١٧٧ : ١٧٨.**

جـ- النمط المبتكر.

د- النمط الجمالى.

هـ- النمط الدينى.

وقد وجهت انتقادات عديدة إلى نظريات الأنماط فى تفسير الشخصية ومؤدى تلك الانتقادات أن تلك النظريات **تغفل حقيقة تعدد العناصر كالناحية النفسية أو الاجتماعية أو الجسمانية.**

٧ - وجهة نظر متكاملة عن طبيعة الشخصية الإنسانية:[١١]

١- إن الشخصية الإنسانية تتركب من أجزاء مختلفة كل منها يؤدى دورا محددا ويسهم فى حماية الشخصية الكلية . فالشخصية الإنسانية ليست مجرد مجموع سمات الشخص أو خصائصه، ولكنها تنظيم حركى (ديناميكى).

يجمع تلك الصفات ويسمح بتفاعلها بعضها مع بعض.

٢- إن مكونات الشخصية الإنسانية ترتبط ببعضها البعض حيث يعتمد كل جزء على الأجزاء الأخرى لضمان البقاء survival. وتصبح الشخصية الإنسانية فىحالة توازن داخلى Internal balance (عندما تكون مكوناتها فى حالة تناسق وتعاون، كما تكون الشخصية فى حالة توزان خارجى external balance عندما تكون متجانسة ومتفقة مع البيئة المحيطة.

وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى الشخصية الإنسانية باعتبارها نظاما مفتوحا Open system حيث يؤثر التغير فى أحد أجزائها على الأجزاء الأخرى، كذلك تتأثر بالتغيرات فى البيئة المحيطة.

٣- فى حالة اختلال التوازن الداخلى للشخصية فإنها تسعى لاستعادته وبذلك تصبح الشخصية معدلة أو adjusted، كذلك هى تسعى لاستعادة التلاؤم مع البيئة فى حالة حدوث ما يخل بتوازنها الخارجى ومن ثم تصبح الشخصية متكيفة أو متلائمة أو .adapted

[١١] - **المرجع السابق، ص ١٨٦ : ١٨٩.**

٤- تعكس الشخصية الإنسانية طاقات الإنسان وحيويته ومصدر تلك الطاقة والحيوية هو الحاجات الإنسانية التى يسعى الإنسان إلى إشباعها والتى يتولد عنها حالة من القلق أو التوتر تنشىء السلوك حتى يتحقق الهدف ويتم الإشاع مما يؤدى إلى إنهاء التوتر أو التخفيف من حدته.

٥- إلى جانب الحاجات الإنسانية ، فهناك القدرات الإنسانية abilities وهى الوسائل التى يعبر بها الإنسان عن حاجاته ويعمل على إشباعها. وتلك القدرات هى حلقة الوصل بين الحاجات needs وبين البيئةenvironment وتنقسم القدرات إلى ثلاثة أنواع هى:

أ- قدرات عقلية Cognitive

ب- قدرات عضلية Motor

جـ- قدرات عاطفية Feeling

٦- تتجمع تلك الصفات أو الخصائص الإنسانية وتنتظم الشخصية فى مفهوم "الأنا" أو "الذات" The self.

إن الحاجات والقدرات الإنسانية لا تختلف من حيث النوع من فرد لآخر ولكن طريقة تنظيمها وتحديد علاقتها بعضها ببعض تختلف من إنسان لآخر وهذا هو مفهوم "الذات".

٧- للإنسان قدرة على الدفاع عن ذاته ووحدة شخصيته بالالتجاء إلى مجموعة من **الأساليب الدفاعية defense mechanisms** منها:

أ- العدوانية Aggression

ب - الشعور بالذنب (عدوانية ضد الذات) Guilt

جـ- الإنكار Denial

د- النكوص إلى اللاشعور Repression

هـ- الكبت اللاشعورى Suppression

و- الكتب الواعى أو التحريم Inhibition

ز- التبرير Rationalization

ح- الإسقاط (إلقاء اللوم على الآخرين) Projection

٨- يتخذ نمو الشخصية شكل زيادة فى الصفات الإنسانية وتكوين عالم خاص بالفرد.

٩- يسعى الإنسان بصفة عامة إلى تحقيق ذاته self-actualization وعلى هذا الأساس نجد الشخصية الإنسانية تمر بالأطوار الآتية:

أ- تتطور من حالة السلبية فى عهد الطفولة إلى حالة نشاط متزايد كلما كبر سن الفرد.

ب- تتطور الشخصية من الاعتماد على الآخرين إلى الاستقلال والاعتماد على النفس.

جـ- تتطور الشخصية من خلال زيادة وتنوع أساليب السلوك المتاحة للفرد.

د- تميل الرغبات والاهتمامات إلى التطور من حالة عدم الاستقرار والتقلب التى تصاحب الشخصية الإنسانية فى عهد الطفولة إلى حالة من التعمق والاستقرار. أى تميل الشخصية إلى النضج الفكرى والعاطفى.

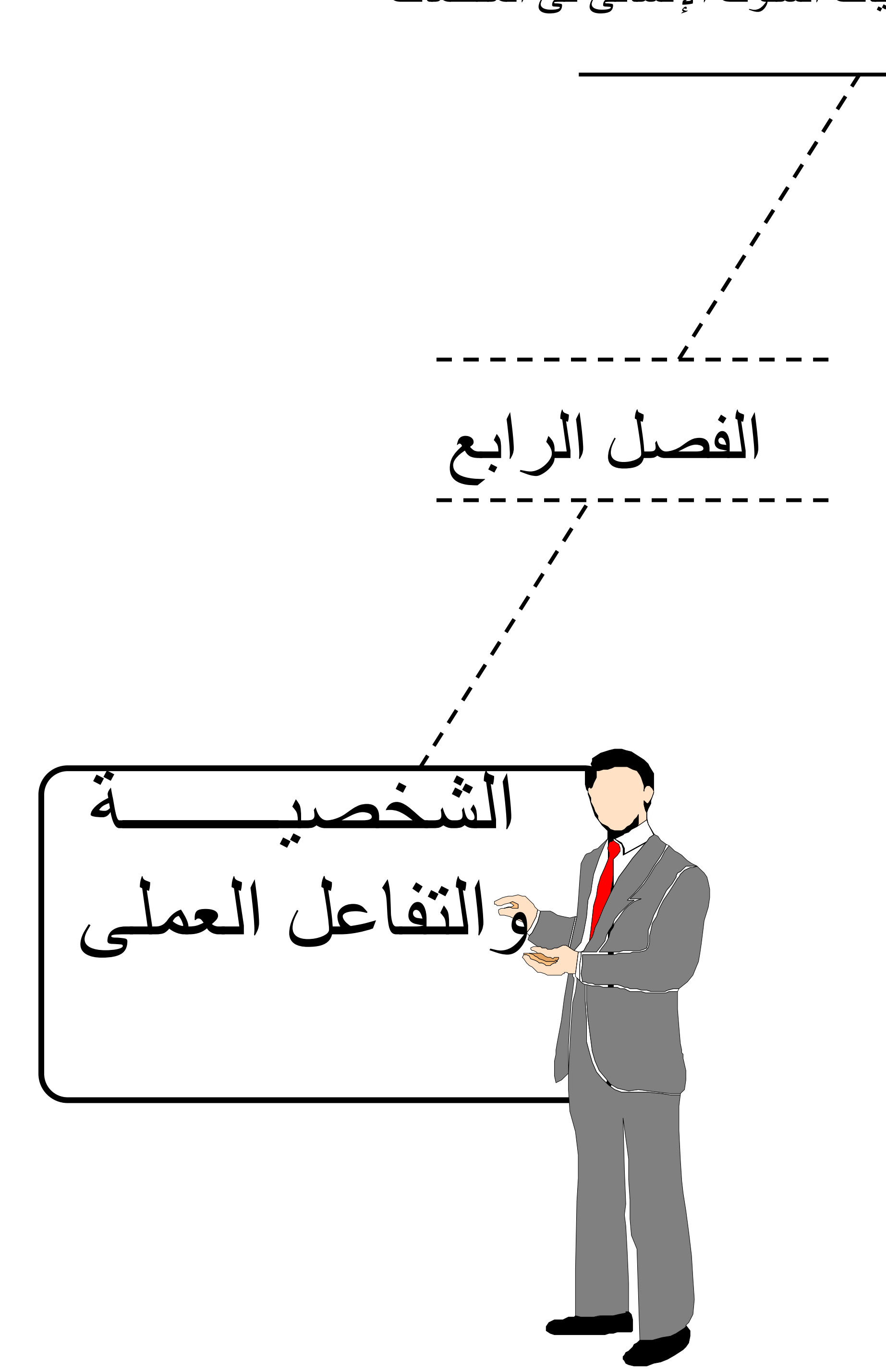
هـ- يبدأ الإنسان فى إدراك ذاته والتعرف على أهميته كإنسان مستقل.

تلك هى أهم الصفات أو الملامح التى تصف الشخصية الإنسانية، ومنها نخرج بان الإنسان يسلك بوحى من حاجاته وإدراكه للعالم المحيط به ، وأنه يسعى إلى الاحتفاظ بتوازن شخصيته واستقرارها، كذلك نلحظ أن الشخصية الإنسانية تميل باستمرار إلى التطور والنضج، وأن صفات الاستقلال والتسلط والسيطرة تزداد مع نمو الشخص وتطور شخصيته.

الجزء الأول

أساسيات السلوك الإنسانى فى المنظمات

الفصل الرابع



الشخصيــــــــة والتفاعل العملى

١ ـ تحليل العلاقات التبادلية وتفهم الشخصية .T.A

لقد كان من الإسهامات المفيدة فى مجال تفهم العلاقات الشخصية تحليل العلاقات التبادلية (TA) حيث نظر لحالات الشخصية باعتبارها تتكون من ثلاث حالات تختلف مكوناتها من شخص لآخر وكذلك تختلف درجة نشاط كل منها فى نفس الشخص من موقف لآخر للذات. وتتمثل هذه الحالات الثلاث فى الآتى:

أـ حالة ذات الوالدية :

والتى تمثل كل ما يقوم به الوالد أو الأم أو من يؤدى دوره كالخال أو العم مثلا من توجيه وتصرفات مع الأبناء وبالذات فى المراحل المبكرة من حياته (فى السنوات الست الأولى من مولده) ويتم تسجيل الخبرات المتعلقة بذلك فى أسفل المخ خلف الدماغ، حيث يتم استدعائها بعد ذلك فى المواقف المشابهة بشكل آلى، ولا إرادى، وكما يقول المثل عندنا "ضع القدرة على فمها تطلع البنت لأمها" و "ابن الوز عوام" "ومن شابه أباه فما ظلم" وتأخذ حالة ذات الوالديه هذه شكلين هما:

- **الوالدية الحانية الراعية** الشفوقة بمن حولها.
- **الوالدية الزاجرة الآمرة.**

ولا شك أن لكل منهما نمطه وتأثيره على الشخصية.

(ب) حالة البلوغ والرشد:

وهى تلك التى تمثل الجانب الواعى المنطقى والرشيد فى الإنسان . حيث ينضج تفكيره، ويتغلب على عاطفته، فيحاول تناول الأمور المختلفة ومواجهة المواقف المختلفة بنوع من الرشد والتفكير وليس مجرد رد الفعل الطفولى أو الوالدى.

(ج) حالة الطفولة:

حيث يتواجد داخل كل فرد أيضا منذ نشأته وإلى مماته طفل صغير يعبر عن نفسه فى مناسبات مختلفة وبطرق مختلفة تأخذ إحدى ثلاث صورة وهى:

- **<u>الطفل الفطرى التلقائى:</u>** الذى يتصرف على سجيته ولا يتردد فى إبداء مشاعره.

- **الطفل المتكيــــف:** الذى يتجاوب مع من حوله ويسايرهم ويتعمل معهم.

- **الطفل المتمرد أو المدلل:** وهو ذلك الذى تعود منذ نعومة أظافره على الإصرار على طلباته وأن أوامره لا بد وأن تجاب، بل ويجب أن يحصل على أكبر اهتمام من الآخرين حوله وإلا ...!

ولا شك أنه كما سبق الإشارة فإن ذلك المزيج أو التشكيل والتكوين للشخصية ببصمته الفريدة يتكون فى السنوات الست الأولى لمولده.

٢- دور العلاقات التبادلية فى التفاعل الشخصى:

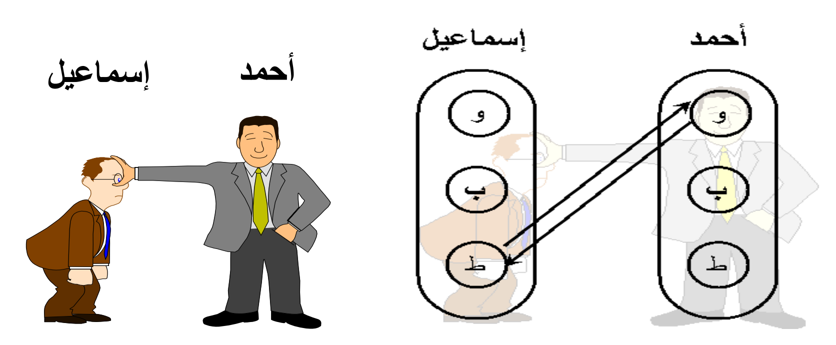
(أ) العلاقات التبادلية وشعرة معاوية:

قديما سئل معاوية بن أبى سفيان كيف تقدر على الحفاظ على علاقات طيبة مع كافة الناس الذين يتعاملون معك وتكسبهم فى صفك حتى وإن كانوا أعداءك؟ حيث كان معاوية بن أبى سفيان رضى الله عنه من أكثر الخلفاء حلما. فقال إننى أتصور "أن بينى وبين الناس شعرة إن شدوها أرخيت، وإن أرخوها شددت".

وهذا هو ما يحاول تحليل العلاقات التبادلية تقريبا أن ينهجه فى تفهم الشخصيات والتعامل معها وذلك فيما أطلق عليه العلاقات المتوازية، والعلاقات المتقاطعة والتى سوف نتناول كل منهما بالشرح الموجز فيما يلى.

(ب) العلاقات التبادلية المتوازية

وفى هذه العلاقات التى غالبا ما تحدث بين فردين نجد أن هناك حرصا من كليهما أو من أحدهما على الأقل لتفهم الذات النشطة لدى الطرف الآخر، ومن ثم يعمل على مخاطبته من منطلق هذه الذات وما يتناسب معها كما فى شكل (١)



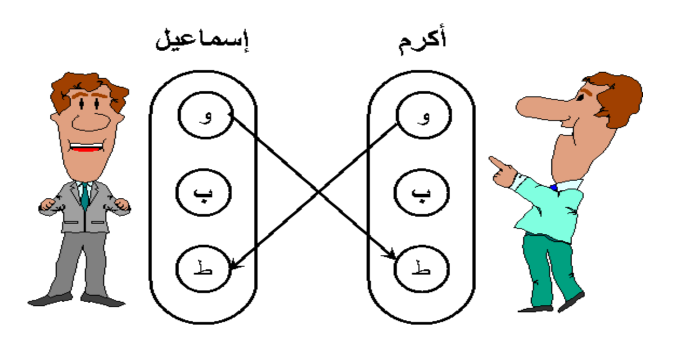
شكل (١): العلاقات التبادلية المتوازية

ومن شكل (١) فإن أحمد كما يبدو قد بدأ يتحدث مع إسماعيل من منطلق ذات الوالدية النشطة سواء كانت زاجرة أو راعية ، فما كان من إسماعيل إلا أن قرأ الرسالة الخفية وتفهم أن الذات النشطة لدى أحمد هى ذات الوالدية، ومن ثم فقد تقمص ذات الطفولة المذعنة أو المتكيفة، ومن هنا سارت العلاقات فى شكل متوازى دون حدوث أى تقاطعات ومن ثم تسمى هذه العلاقة علاقة تبادلية متوازية تماما كأنما أحمد شد، وإسماعيل أرخى حتى لا تقطع الشعرة التى بينهما. ويمكن أن ينطبق مثل هذا المثال على وقائع كثيرة وعملية فى حياتنا اليومية .

- أحمد (أحد العملاء) يدخل على إسماعيل ويبادره: ما الذى تبيعه يا ولد؟
- إسماعيل: تحت أمرك يا أفندم أى خدمة؟
- أحمد : أريد أن تعرض على ما لديكم من قمصان جيدة.
- إسماعيل: أبشر كل ما تريده ستجده لدينا...
- أحمد: ما كل هذا الأدب والجمال ...!

(ج) العلاقات التبادلية المتقاطعة:

وهى تلك العلاقات التى يفشل فيها كلا الطرفين أو أحدهما على قراءة الرسالة الخفية التى تطلقها الذات النشطة للطرف الآخر كما يوضحها **شكل** (٢)



شكل (٢): علاقات تبادلية متقاطعة

ويصور شكل (٢) تطور العلاقة بين أكرم (العميل) وإسماعيل (البائع) فى مثالنا من خلال الحوار الآتى:

١ـ **أكرم (موجها كلامه للبائع إسماعيل):** تعالى يا ولد وأرنى أى شىء "عدل" لديك.

٢ـ **إسماعيل (بغيظ):** ماذا تريد بالضبط؟

٣ـ**أكــــرم :** ألا تفهم ؟ أم أنك أطرش؟

٤ـ **إسمـــاعيل:** عيب أستاذ احترم نفسك وتكلم بأدب.

٥ـ **أكــــرم:** هل أنا غير مؤدب أنت قليل الأدب صحيح، وأنا سأوريك أنا مين .. أين رئيسك.؟

من هذا الحوار نرى تقاطعا حدث فى العلاقة بل نجد أن كلا من الطرفين يحاور الآخر دون أن يقرأ الرسالة الخفية الصحيحة التى تكمن فى كلامه وطريقة وأسلوب حديثه وتعامله.

فأكرم يتكلم من منطلق الذات الزاجرة الآمرة وإسماعيل هذه المرة لم يكلف نفسه عناء محاولة تفهم الذات النشطة لدى أكرم كما فعل مع أحمد سابقا وحقق معه علاقة تبادلية متصلة وموازية ، بل يبدو أنه كان فى حالة مزاجية غير سوية ومن ثم خاطبه من خلال الطريق الخطأ فشد الشعرة من الطرف الآخر وأخذ كل منهما فى الشد والجذب، حيث خاطبه إسماعيل أو رد عليه من منطلق ذات الوالدية هو الآخر، وبالطبع فإن كلا منهما يخطاب فى الآخر شيئا غير موجود أو غير نشط فأكرم يخاطب فى إسماعيل ذات الطفولة المذعنة، والنشط لديه هو ذات الوالدية، بينما إسماعيل يرد على أكرم من منطلق ذات الوالدية هو الآخر ويخاطب فيه ذات الطفولة غير الموجودة أصلا. فكأن كل منهما يؤذن - كما يقولون - فى مالطة وهنا حدثت الفجوة الاتصالية بينهما.

وهكذا نجد أن عدم محاولة تفهم طبيعة الذات النشطة لدى الشخص فيما يرسله من رسائل يؤدى إلى فشل كبير فى العلاقات والتعامل بينما ويعتبر تفهم هذا الأمر

من أهم المفاتيح التى يمكن من خلالها فهم الشخصية وتحقيق تفاهم فعال معها وعلاقة تبادلية جيدة ومتصلة.

وفى نهاية هذه الفقرة أود التأكيد على أن لكل شخصية مزيجها الفريد وبصمتها المميزة التى تغلب عليها بصفة عامة وكذلك نجد أن الشخص الواحد يتلون فى المواقف المختلفة ليتقمص أكثر من ذات نشطة فهناك الشخص الذى يغلب عليه الطيبة والسذاجة، وسرعة رد الفعل والعاطفة وعدم السيطرة على مشاعره، وغالبا ما تسبق أفعاله وتصرفاته أفكاره، إنه الطفل الفطرى مهما كبر سنه.

وهناك العاقل المتزن الذى يحكم فكره وعقله فى كل تصرف أو قول ويسيطر على مشاعره ويتحكم فى عواطفه؛ إنه البالغ الرشيد الذى يغلب عليه ذات البلوغ والرشد فيتكلم مع الآخرين دائما من منطق العقلانية والحجة والبرهان .

ولا شك أن كل واحد من هؤلاء يتقلب رغم ذلك فيتقمص الطفل الفطرى ذات الوالدية أحيانا ، وذات البلوغ أحيانا أخرى .. وهكذا.

والآن هل تستطيع الإجابة على هذا السؤال: ماهى الذات النشطة التى تغلب عليك، وهل تستطيع أن تتعرف على طبيعة الذات النشطة فيمن يتعاملون معك؟ كالوالد مثلا؛ والصديق .. إلخ؟ وهل يمكنك أن تبدأ التعامل مع كل منهم بما يضمن استمرار العلاقة دائما؟ وكيف؟

٣- المصفوفة النبوية للمشاعر الإنسانية وأنماط الشخصية:

من الأمور التى قلما يلتفت إليها، أو يتم دراستها هى تلك المتعلقة بالمشاعر الإنسانية، رغم أنها تتحكم فى سلوك الأفراد بشكل كبير وواضح.

فمن منا لم يواجه شخصا عصبيا سريع الغضب والثورة، فياض المشاعر، متقلب المزاج، يكون فى لحظة كالثور الهائج، وفى لحظة أخرى كالحمل الوديع.

وفى محاولة لوضع نموذج عام لتفهم أثر تلك المشاعر على سلوك وتصرفات الأفراد وتحديد سمات وأنماط تمييز كل شخصية يمكن اقتراح النموذج التالى

(شكل٣) والذى استقاه **(المحمدى وأسماه باسمه)**[1] من السنة النبوية الشريفة ، وكذلك القرآن الكريم وهديه، ويقوم هذا النموذج كما يتضح من شكل (٣) على متغيرين وهما:

[1] - استخدم د. محمد المحمدى الماضى هذا النموذج الذى توصل إليه منذ عام ١٩٩٠ تقريبا فى كثير من برامج التدريب وكان له صدى مؤثر وأكثر واقعية لدى المتدربين.

الغضب

	بطىء	سريع
سريع	(١)	(٢)
بطىء	(٣)	(٤)

الفىء

شكل (٣): المصفوفة النبوية للمشاعر الإنسانية
El Mohamady Matrix

(أ) القابلية للغضب (الحلم):

ويتدرج بين أمرين (شكل ٤)

سريع الغضب ×—— × بطئ الغضب

شكل (٤): درجة القابلية للغضب

فالشخص قد يكون كاظم لغيظه لديه قدرة على التحكم فى نفسه، مصداقا لقوله تعالى: "والكاظمين الغيظ" **وكما قال ρ "ليس الشديد بالصرعة وإنما الشديد من يملك نفسه عند الغضب"** وهذا هو الشخص الذى يطلق عليه **حليم**، وهى صفة من أهم صفات القيادة على وجه الخصوص، لذا قيل قديما **"من حلم ساد".** ولعل هذه الصفة تتصل بقدرة الشخص على السيطرة على مشاعره وأحاسيسه وعدم إطلاق العنان لها بما قد يؤدى فى كثير من الأحيان إلى اختلاف مشاكل وخلافات وصراعات

لأتفه الأسباب ومثل هذا الشخص الحليم غالبا ما يكسب ود وحب من حوله، على عكس ذلك الغضوب.

(ب) درجة الفئ (العفو)

وطبقا لهذا البعد فإننا نجد أن الشخص قد يكون سريع الفئ أو بطئ الفئ كما يصوره شكل (٣) وهذا مصداقا لقوله تعالى استكمالا للآية السابق الاستشهاد بها مباشرة:

"والكاظمين الغيظ، والعافين عن الناس، والله يحب المحسنين" (آل عمران، ١٣٤).

وقوله تعالى أيضا:

".. فقاتلوا التى تبغى حتى تفىء إلى أمر الله، فإن فاءت فأصلحوا بينهما بالعدل وأقسطوا إن الله يحب المقسطين" الحجرات، ٩.

(جـ) أربعة أنماط من الناس في مصفوفة المشاعر:

وكما يتضح من شكل (٣) فإن هناك أربعة أنماط يمكن التعرف عليها لكل منها مواصفاته وسلوكه المرتقب والمتوقع، وكذلك استراتيجية التعامل الفعال معه.

وتساعد هذه المصفوفة فى عده أمور مهمه مثل:

١- توصيف السلوك الشخصى لكل نمط من هذه الأنماط وخصائصه العامة (فهم السلوك).

٢- إمكانية توقع السلوك المرتقب لكل من هذه الأنماط الأربع فى المواقع والمواقف المختلفة (التنبؤ بالسلوك).

٣- إمكانية التعرف على أفضل أسلوب ووسيلة للتعامل مع كل نمط بما يحقق معه أفضل نتيجة، ويوجهه للسلوك المرغوب (التحكم فى السلوك)،وفيما يلى سوف نتعرف على كل نمط من الأنماط الأربع ، ولكن قبل أن نمضى معا فى ذلك التعرف حاول أن تجيب على الأسئلة التالية:

- ما هو ترتيب كل من هذه الأنماط الأربع حسب الأفضلية من وجهة نظرك؟

-وما هو النمط الذى تتمناه لنفسك؟

-وما هو النمط الذى يصفك حقيقة؟

-وهل أنت راض عنه؟

-وإذا لم تكن راضيا فما عساك أن تفعل لتغييره؟

النمط الأول (مربع ١): بطئ الغضب/سريع الفئ:

وهو ذلك الشخص شديد الحلم سريع العفو والصفح عن الآخرين، ولاشك أنه كما يبدو بوضوح يعتبر الأفضل والذى يمثل الشخصية التى يتمناها الإنسان لنفسه، ولولده، ولوالده، ولرئيسه، ولزوجته، فهو من الشخصيات المريحة والصريحة والسلسة فى التعامل والتى تكسب ود الجميع ولا تخسر أحد، ولا يخسرها أحد، تتعامل مع الأمور بحكمة وروية وهدوء، حتى فى أشد الأمور تجده هادى النفس، رابط الجأش متحكم فى مشاعره يتعامل ببصيرة مع الأمور، ولا يفقد زمام نفسه فى الأزمات والملمات، بل يحسن إدارة الأمور، وكسب حب واحترام كل من يتعامل معه.

هذه هى بعض صفاته، ولاشك أنه إذا كنت تعرف شخصا من هذا النمط سوف تكمل كثير من تصرفاته المتوقعة فى المواقف المختلفة. وهذا هو الذى امتدحه القرآن حينما قال **"والكاظمين الغيظ، والعافين عن الناس،والله يحب المحسنين"** فحكمة القرآن واضحة وجلية هنا، فليست العبرة بمن يكظم غيظه فقط دون أن يعمل على تصريفه وبسرعة من خلال نفس تتميز بالقدرة على العفو والتسامح. وإلا فإن من يكظم ولا يعفوا (المربع ٣) سوف ينفجر مع الوقت.

وكذلك هو الذى أثنى عليه حديث روى عن الرسول ρ (أو كما قال):

"أفضل الناس بطىء الغضب سريع الفىء ويليه سريع الغضب سريع الفىء وأسوأهم سريع الغضب بطىء الفىء".

النمط الثانى: سريع الغضب/ سريع الفىء:

وهو النمط الذى تمثله خانة رقم (٢)، وكما هو واضح من شكل (٣) فإن هذا النمط سوف يغلب عليه مواصفات معينة أهمها:

- سريع الغضب.

- يسهل إثارته.

- سريع رد الفعل.

- عاطفى.

- سريع التأثر.

- متقلب.

- تتحكم عواطفه ومشاعره فى تصرفاته .

- تسبق قراراته تفكيره؛ يقرر ثم يفكر.

- كثيرا ما يندم على تصرفاته بعد اتخاذها .

- يشعر بينه وبين نفسه بالذنب على تصرفاته أثناء الغضب.

- كما أنه سرعان ما يهدأ ويرجع إلى نفسه .

- ينسى تقريبا ما حدث وما بدر منه أثناء الغضب.

- يستأنف الأمور بعد أن يهدأ غضبه مع الطرف الآخر، وكأن شيئا لم يكن.

- لا يحب كثرة العتاب أو اللوم أو الجدل والنقاش أثناء انفعاله.

وفى ضوء الصفات المذكورة عن هذا النمط فإننا يمكننا أن نحدد سلفا ونتوقع كيف يتصرف فى المواقف المختلفة ، كما يمكننا أن نحدد أفضل أسلوب للتعامل معه وكسبه. بل من الممكن أيضا التحكم فى سلوك مثل هؤلاء الأفراد بدرجة أكثر سهولة نحو تصرفات معينة، وذلك من خلال توجيه واستدراج محكم ومدروس لا يجعلهم يشعرون بمن يوجههم، بل قد تجعلهم متحمسين بشدة لأمور يظنون أنهم يفعلونها بمحض إرادتهم وبما يخدم مصلحتهم، بينما هى فى الحقيقة تخدم غيرهم، والذى يعمل على تحريكهم وتوجيههم.

ومثل هذه الشخصيات يجب التعامل معها بحذر، ومحاولة تجنب إثارتها قدر الإمكان ، وإذا أصبحت فى حالة ثورة أو غضب لا يجب مناقشتها أو حوارها

أومجادلتها بالمنطق والحجج أثناء هذه الثورة ، بل يجب أن يتم التعامل معها من منطلق ذات الطفولة المتكيفة أو المذعنة لاستيعابها تماما.

النمط الثالث: بطىء الغضب بطىء الفىء

وهو ذلك النمط الذى يقع فى خانة رقم (٣) . وهو يتميز بأنه يتصف بالحلم وكظم الغيظ، إلا أنه فى نفس الوقت لا يعفو ولا يفىء بسهولة فكأنه خزان مياه يستقبل المياه التى تدخل إليه ولكنه لا يعمل على تصريفها.

ويمكن توقع مواصفات هذه الشخصية فى الآتى:

- يبدو هادئا.
- لا ينفعل بسهولة.
- ولا يظهر عليه الانفعال إذا غضب.
- يكظم غيظه ويتحكم فى نفسه ومشاعره.
- لا يكاد يدخل فى مشاجرات مع أحد.
- بطىء رد الفعل.
- لا يأخذ قراره إلا بعد تفكير ودراسة متعمقة.
- لا تكاد تعلم حقيقة ما يدور فى نفسه.
- لا ينسى بسهولة.
- يجمع ويخزن فى نفسه للآخرين.
- ينتهز الفرصة وينقض على غريمه.
- كثير الشك ، ويؤول الكلمات والتصرفات .
- لا يرجع بسهولة عن قراراته، ولا يندم، ولا يقتنع بسهولة بتدخل أحد لإثنائه عن قرار اتخذه.

مثل هذا الشخص أشد خطر فى التعامل مع الشخص صاحب النمط الثانى سريع/ سريع. فهو كما سبق أن ذكرنا يحتمل، ويحتمل، ويحتمل، ثم إذا امتلأ ينفجر مرة واحدة، وهذا ما يكاد ينطبق عليه قول القائل "اتق شر الحليم إذا غضب".

لذا على من يتعامل معه أن يتعامل معه بالعقل والحكمة، وأن يحترم أدبه ولا يستغله، ولا يتمادى فى عناده، ولا يغره هدوءه الظاهر، فقد يكون فى نفسه بركان هائج لكن لا يبدو عليه.

كما يجب أن يراعى من يتعامل معه أنه يقول ما يعنى ، وأن كلماته قد فهمت دون تأويل ، وأن يحاول الحصول على انعكاس تصرفاته وأقواله عليه ، أن يعمل على تنقية ما قد يشوب نفسه من شوائب أولا بأول، لأن الصغائر عنده تكبر وتتضخم مع الوقت.

النمط الرابع سريع الغضب/ بطيء الفيء.

هذا النمط هو الذى يمثله مربع رقم (٤) فى شكل رقم (١١) وهو لا يتمتع بأى ميزة من الناحيتين، فهو سريع الغضب والانفعال والثورة، كما أنه بطيء الفيء قليل العفو والتسامح. فهو كما يتضح أكثر هذه الأنماط سوءا وأقلهم تفاعلا وتفاهما وتعاونا فى جو العمل ، أو العلاقات المختلفة مع الآخرين.

إنه باختصار شديد يجمع فى سماته وصفاته وسلوكياته أسوأ ما فى كل من النمط الثانى والنمط الثالث ومن ثم لا أود أن أطيل فى إعادة تلك السمات والمواصفات. فهو من أكثر الشخصيات التى تتطلب الحذر الشديد لأنه سريع جدا فى تقلبه، لا يكاد يحتفظ بصديق، ينتقد كافة من حوله ولا يمدح ولا يقتنع إلا بنفسه ورأيه، متعصب لوجهة نظره لا يسمع لغيره، كل من ليس معه يعتبر ضده، وهو من أكثر الشخصيات معاناة. لا يعرف إلا مصلحته فقط، لا يهتم بمصلحة الآخرين. يريد من الآخرين أن يهتموا به ويعاملونه كما يحب، ولا يكلف نفسه أى عناء ليعاملهم هو أيضا بالمثل. ***فهو مصدر إزعاج ومتاعب لأية منظمة يعمل بها.***

الخلاصة:

إن المصفوفة النبوية للمشاعر الإنسانية تعتبر أداة مفيدة للتعرف على أنماط الشخصية ومن ثم تحديد مواصفات كل نمط وأفضل أسلوب للتعامل معه، مع إمكانية التنبؤ بسلوك كل نمط مقدما ومن ثم توجيهه والتحكم فيه من خلال التصرف المناسب الذى يوجهه الوجهة الأفضل لأهداف المنظمة أو التعامل عموما. مع ملاحظة أن هذه الأداة لا تزال تحتاج إلى مزيد من الدراسات والمساهمات العملية والعلمية الجادة.

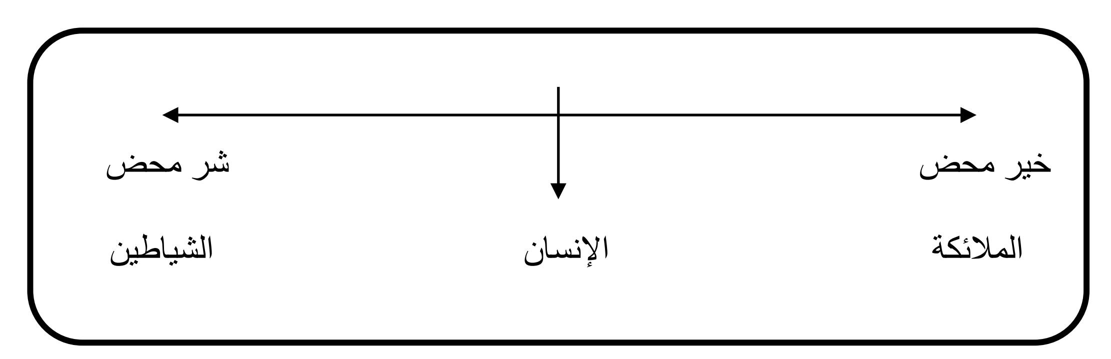
محاولة لتفهم نظرة الإسلام للنفس البشرية:[٢]

من خلال رجوعنا لمصادر الإسلام وخاصة القرآن نجد أنه ينظر إلى النفس البشرية نظرة موضوعية دون مبالغة أو تطرف حيث يقول الله تعالى:

(ونفس وما سوَّاها * فألهمها فجورها وتقواها * قد أفلح من زكاها * وقد خاب من دساها). سورة الشمس (٧:١٠)

ومن خلال قراءة وتفهم تلك الآية نخرج بدروس عديدة ومفيدة لكل مدير يريد أن يحقق الكفاءة والفعالية في تعامله مع مرؤوسيه.

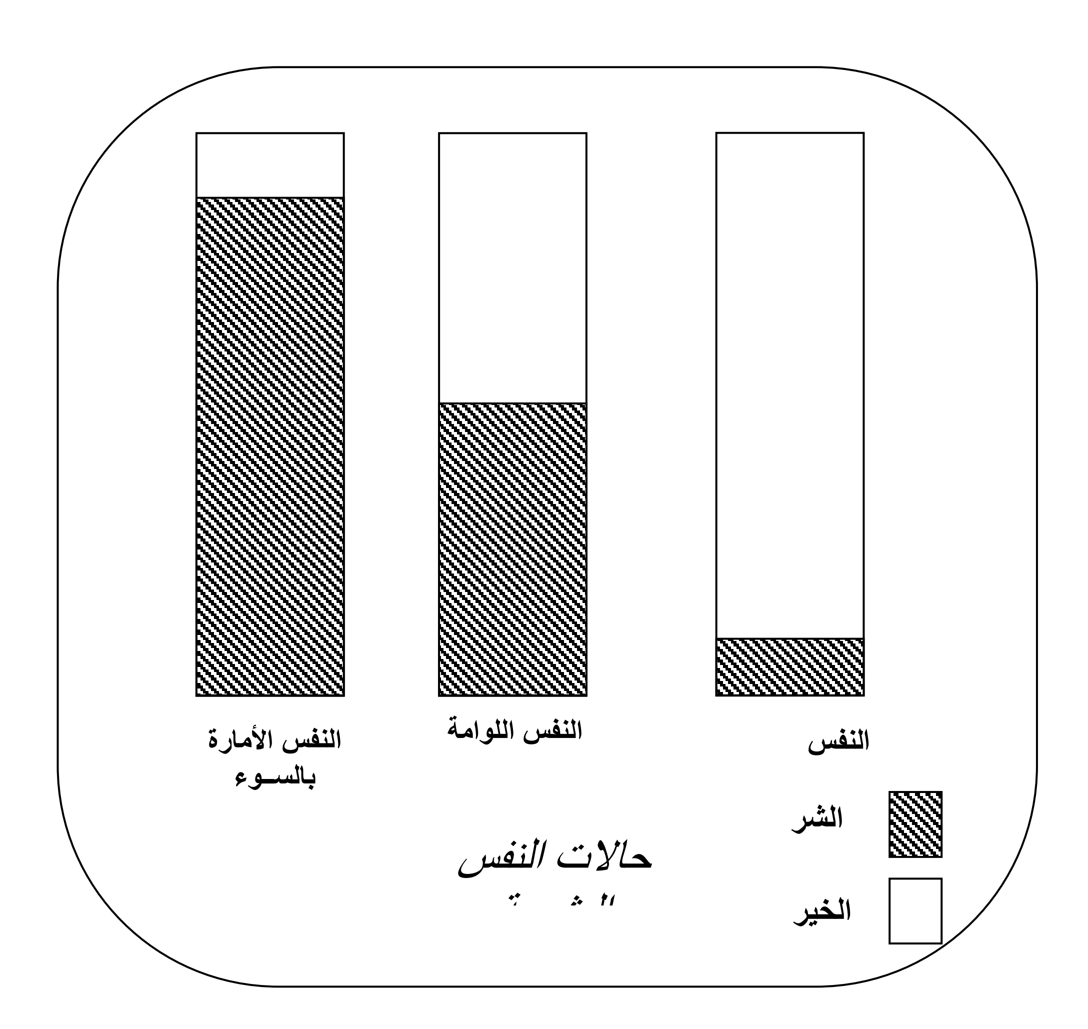
١. إن النفس البشرية مجبولة بطبيعتها على الخير والشر، كما يصورها شكل(٤)



شكل (٤) الإنسان بين الخير والشر

[٢] **للمزيد من التفصيل يمكن الرجوع إلى : د.محمد المحمدي الماضي** ، استراتيجية التغيير التنظيمي : مدخل إسلامي مقارن ، **(القاهرة : دار النشر للجامعات ، ٢٠٠٠) ص ١٢١ :١٦٤**

٢. إن النفوس مهما كانت تتدرج بين ثلاثة أوضاع كما يوضحها شكل (٥).



شكل(٥) حالات النفس البشرية بين الخير والشر

٣. إن دور المدير يتحدد من خلال فهمه بداية لهذه الحقيقة وهي أن كل إنسان مهما كان فيه من الخير فإن لديه استعداداً ولو ضئيلاً للشر أو بمعنى آخر للخطأ والتقصير، وهو ما يجب قبوله والاعتراف به واعتباره أمراً عادياً.

٤. وأن أي فرد مهما كان فيه إستعداد ولو ضئيل لعمل الخير، لا ينتهي تماماً مهما كان الشر الذي بداخله.

٥. يتوقف الاتجاه نحو الجانب اليمين "النفس المطمئنة" على درجة ما يبذله الشخص والمدير من تزكية لهذه النفس، فالتزكية هنا أصبحت تلعب دوراً مهماً من أدوار المدير الذي قلما يلتفت إليه أحد وتمثل عملية متعمدة يقوم بها المدير لإرشاد وتوجيه الفرد نحو جوانب الخير التي بداخله والعمل على تعميقها وزيادتها وصيانتها والحفاظ عليها كما قال الله تعالى: (قد أفلح من زكاها)

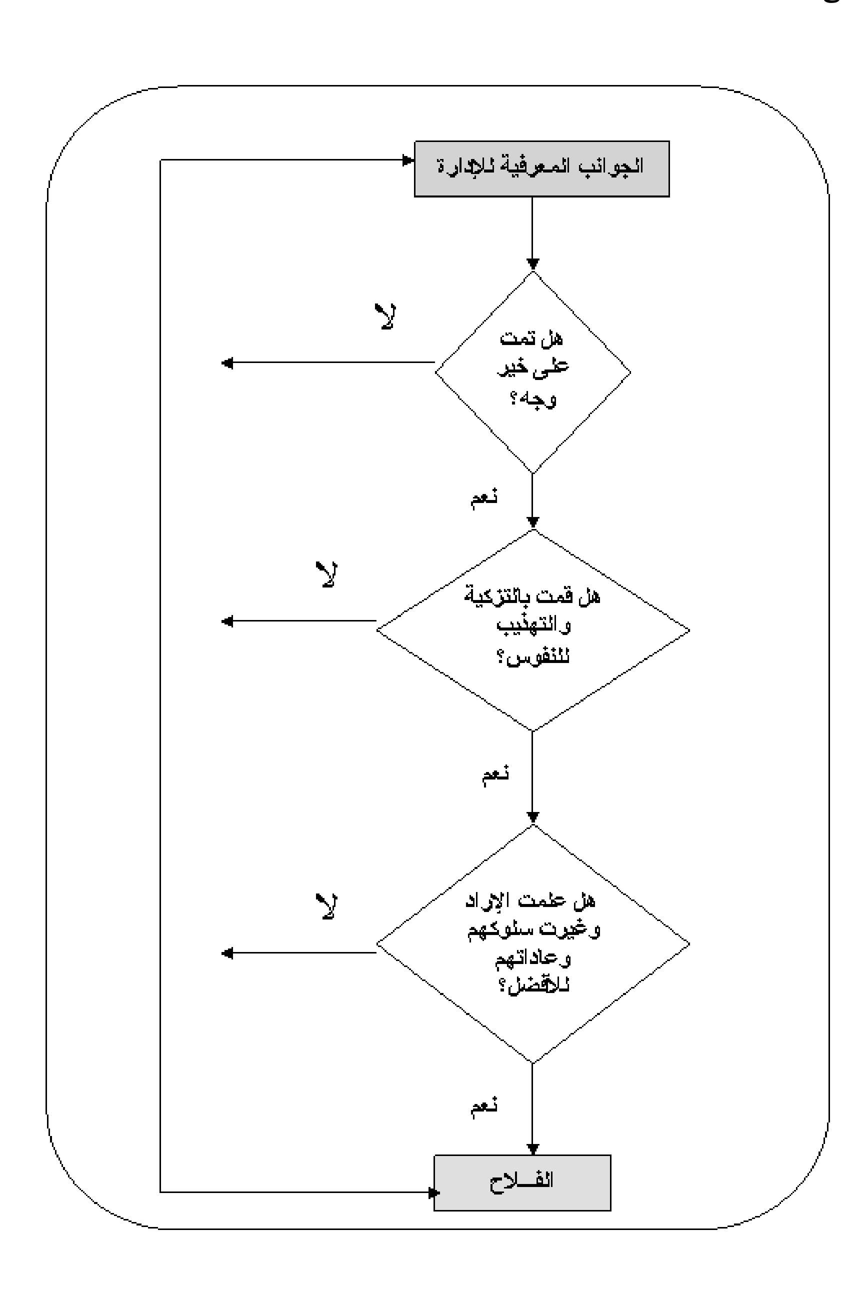
وهنا الفاعل يحتمل الفرد نفسه، والمدير الذي يساعده كما قال في آية أخرى: (قد أفلح من تزكى)، وهى هنا خاصة بالفرد، وفي موضع آخر موجهاً الخطاب إلى الرسول ص (كما أرسلنا فيكم رسولاً منكم يتلوا عليكم آياتنا ويزكيكم، ويعلمكم الكتاب والحكمة، ويعلمكم ما لم تكونوا تعلمون).

فالتزكية هنا تعتبر أحد أربعة أدوار مهمة لأي قائد في تعامله مع مرؤوسيه.

٦. إن الأدوار الأربعة المهمة للتأثير في النفس البشرية وتغييرها كما توضحها الآية السابقة هي: - التأليف: "رسولاً منكم".

- التعريف: "يتلوا عليكم آياتنا".
- التزكية: "ويزكيكم".
- **التعليم: "ويعلمكم الكتاب والحكمة".**

وهي من أعظم الأدوار التي يمكن للقائد أن يدير من خلالها النفس البشرية، ليحول من معه من الأفراد إلى طاقة إنتاجية فعالة ومبدعة وبلا حدود. فكثيراً ما نجد أن أغلب المديرين يصدرون الأوامر والتكليفات والتعليمات لمرؤوسيهم وينتظرون منهم القيام بالمطلوب على خير وجه ولكن لاتكون النتيجة حسب ما يشتهون ويتمنون.. لماذا؟ لأنهم لا يقومون إلا بدور "التكليف" دون الأدوار الأخرى الممهدة له، فالتأليف يجب أن يسبق التعريف، والتعريف يسبق التزكية، والتي يجب أن تقوم على علم ومعرفة، والتعليم والتكليف لا يصح إلا بعد تزكية الأنفس وتهذيبها، وحينئذ يكون الفلاح . شكل (٦)



شكل (٦): ديناميكية التفاعل بين أدوار المدير في التعامل مع النفس البشرية

٧. إن التقصير في أي من الأدوار الأربع أو ترك المدير "الحبل على الغارب" معناه ما أطلق عليه القرآن التدسية "وقد خاب م دساها" أي ترك النفس لأغوائها وشهواتها وجوانب الضعف التي بها لتنهشها فتتجه بها نحو الجانب الأيسر أي "النفس الإمارة بالسوء" التي غلب الشر فيها على الخير، وهنا تكون الخيبة، والخيبة هي أقوى تعبير عن الفشل، وعدم المجاح أو الفلاح.

٨. إن على كل مدير أن يعتبر نفسه مسئولاً عن إدارة الجوانب النفسية الداخلية من الخير والشر داخل نفوس من معه من الأفراد وأنه ليس مجرد مدير لاجساد وحركات الأفراد وإنما لجوانب الخير والشر التي تنطوى عليها أنفسهم.

٩. إن نظرة المدير الإسلامي الفعال بحق هي نحو جانب الخير في الفرد مهما كان صغيراً والعمل على تعميقه وزيادته من خلال التركيز على هذا الخير وإظهاره للفرد نفسه ولمن حوله وإعطائه الثقة في نفسه ومحاربة المناخ الفاسد الذي يحاول أن يعمق من سلبيات الفرد ويضخمها ولا يرى سواها مما قد يؤدي بالفرد إلى فقدان الثقة في نفسه وتصديق الصورة السلبية التي يرددها الآخرون عنه ليصل إلى درجة التمادي في الخطأ وتكريسه على اعتبار المثل القائل "ضربوا الأعور على عينه/ فقال: خسرانة، خسرانة".

١٠. إن على المدير أيضاً ألا يهول من إيجابيات الفرد، بحيث يصل إلى درجة المثالية المفرطة التي لاتتوقع أي عيب أو نقص أو تقصير، فهذا مدمر كما أن النظرة المغرقة في السوء مدمرة، سواء بسواء.

حيث يجب النظر بصورة طبيعية للأفراد وإن كل فرد مهما بلغ من الكمال والتمام إلا ويعتريه النقصان والتقصير إلى أصل ولا إلى تدهور شامل.

وهذا هو حال المدير الذي ينظر تلك النظرة المتطرفة نحو المثالية، فغالباً ما ينقلب به الأمر عند أول خطأ م المرؤوس إلى النقيض تماماً وهو فقدان الثقة في مرؤوسه والنظر إليه نظرة توجس وريبة وأنه لا يصلح الإعتماد عليه، أو الثقة فيه..ألخ مما قد يؤدي به فعلاً إلى الوصول إلى حافة الهاوية!.

فكما قال ρ "كل ابن آدم خطاء، وخير الخطائين التوابون"

وكثيراً هي تلك الآيات والأحاديث التي ترشدنا إلى أنه ليس عيباً أو مشكلة أن يخطئ الإنسان وإنما المشكلة هي في الإصرار على الخطأ وتعمد تكراره.
ولذا كان على كل مدير فاهم أن يراعي هذا الجانب ويبني في أفراده الثقة بالنفس، ويحول من اخطائهم دروساً مفيدة ومن فشلهم وقوداً محركاً للنجاح والتحدى.

خلاصة الفصل:

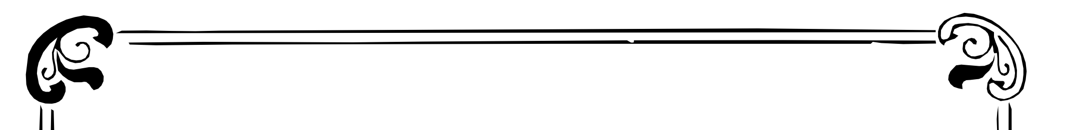
لقد حاولنا فى هذا الفصل الاقتراب من تفهم الشخصية الإنسانية بما لها من تأثير واضح وكبير فى السلوك الفردى ومن ثم التنظيمى، حيث استعرضنا مفاهيم ونظريات متعلقة بدراسة الشخصية، ثم تناولنا بإيجاز بعض التطبيقات التفاعلية للشخصية فى مجال التعامل والسلوك وخاصة ما يتعلق منها بتحليل العلاقات التبادلية، والمصفوفة النبوية للمشاعر الإنسانية ،ومحاولة لتفهم أبعاد الشخصية من منظور إسلامي سواء من حيث مكوناتها أو حالاتها ، .

وفى الفصول التالية سوف نحاول التعمق أكثر وأكثر فى أبعاد أخرى تعمل على زيادة تفهمنا للشخصية ومحددات سلوكها بإذن الله.

إدارة
السلوك الإنساني في المنظمات

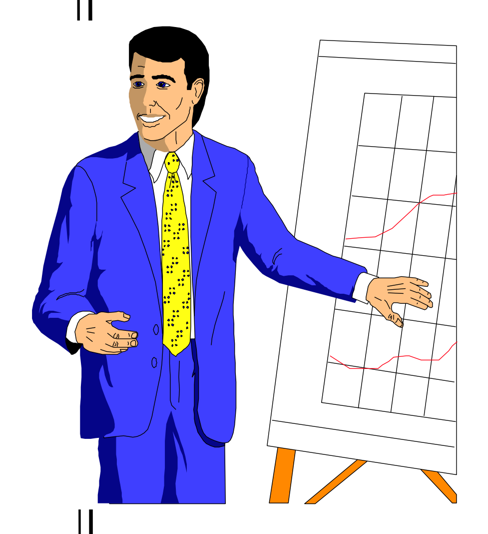


أ.د/ محمد المحمدي الماضي
أستاذ إدارة الاستراتيجية
كلية التجارة جامعة القاهرة



الجـــــزء الثاني

الفروق الفرديـــــة







الفصل الخامس

الإدراك والسلــوك

مقدمة:

يتعرض الأفراد في المنظمات دوما لأنواع معقدة ومختلفة من الإثارة الحسية مثل:

مناظر ملفتة، حوادث عمل, أوامر شفهية, ورسائل مكتوبة, وألوان وروائح, وأشكال, وأشياء مادية تلمس, ومعدلات رياضية, وإعلانات الأجهزة العامة, وأجراس, وأضواء.

ومن المستحيل في الواقع حصر كل الإشارت الحسية التى يتعرض لها العاملون خلال يوم عمل عادي.

فإذا قمنا بدراسة رد فعل الموظف دراسة دقيقة لأدهشنا العدد الكبير من الاشارات التى يتجاهلها الموظف.

يهتم الناس بطريقة أو بأخرى,بمجموعة من الإشارات ويستجيبون لها بطريقة مناسبة,وتعرف هذة العملية بالإدراك.

تتكون عملية الإدراك من ثلاث خطوات:

١. الوعي أو الإنتباة للمنبة الوارد.
٢. ترجمة المنبهات الواردة إلى رسالة(تفسير المنبة).
٣. تحديد الفعل أو السلوك المناسب إستجابة لتلك الرسالة.

فالإدراك,إذن, شكل من أشكال السلوك يتيح للفرد التفاعل والتكيف مع متطلبات الوظيفة والمنظمة.

وعند دراستنا للإدراك فإننا نهتم بثلاثة أشياء أساسية:[٢٧]

- سنقوم بوصف وتحديد طبيعية الإدراك كسلوك.
- سنقوم بدراسة تأثيرات عدد من العوامل,مثل الدوافع, التعلم, الشخصية, على الإدراك.
- سنتناول بالنقاش مثالا توضيحيا للبحث التجريبي التطبيقي في المنظمات.

تعريف الإدراك:

يقصد بالإدراك **العملية الذهنية الأولى التي يتم فيها استقبال المثيرات الخارجية وترجمتها لرسالة معينة تكسبها معنى معين يؤثر في سلوك الفرد.**

---

[٢٧] **أندرو دي .سيزلاتي و مارك جي والاس ، ترجمة جعفر لأبو القاسم أحمد ، السلوك التنظيمي والأداء ، (السعودية : معهد الإدارة العامة ١٤١٢هـ/١٩٩١ م)**

فحينما يسجيب الفرد لمثير خارجي كالهاتف أو لإشارة ضوئية تحذيرية فإنه, في الواقع يفعل شيئين أثنين :

أولهما: الانتباه الانتقائي:**حيث** يبدي إهتماما ويستقبل منبها محسوسا. فالناس في محيط العمل يعزلون أغلب المنبهات؛ لقد أعتدنا كلنا على سماع صوت المروحة, أو الموسيقي من المذياع مثلا . فإذا توقفت الضوضاء التى تحدثها المروحة , أو الموسيقى, أثير إنتباهنا.

إذن فأول نشاط رئيسي في أي عملية إدراكية هو الإنتباه الإنتقائي لمنبهات معينة.

وثانيها: الاستجابة :حينما يستجيب الشخص للهاتف أو لإشارة ضوئية,فعليه أن يقوم بترتيب المعلومات الواردة وترجمتها إلى رسالة (تكسبها معني) ويستجيب الاستجابة المناسبة.

فالإدراك إذن,نشاط من مرحلتين:

١. استقبال مدخلات (طاقة ومعلومات).

٢. ترجمة هذة المدخلات إلى رسائل تقوم بدورها بتعديل السلوك.

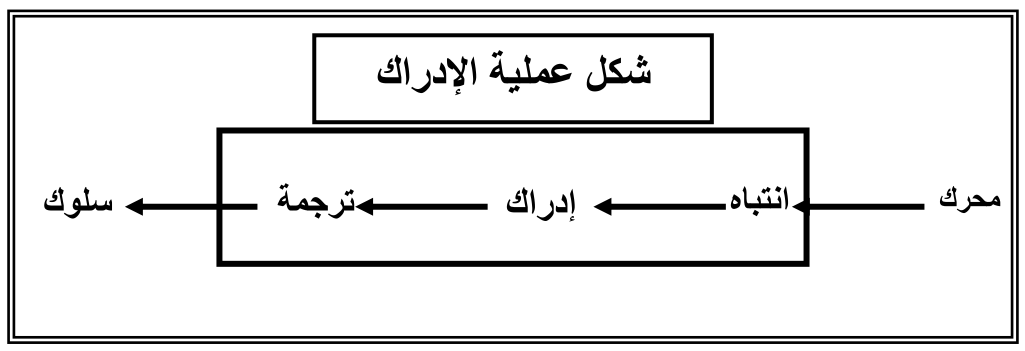
وقد قام باحثو الإدراك في الدراسات المختلفة لهاتين المرحلتين, بصياغة عدد من الأسئلة المحددة:

أ- كيف يجمع الأفراد بين الحواس:

(١) لتعزز إحداهما بالأخري(كما يفعل الطالب المتميز حين يقوم بالجمع بين النظر واليد والسمع في أثناء متابعته للمحاضرة).

(٢) لتعوض عن فقدان أو عطل في أحدى الحواس (مثل زيادة حدة السمع عند الأعمى)؟

ب- ما هي الحدود التى يتم فيها التعرف على المدخلات الحسية والإستجابة لتغيراتها(مثلما يستجيب الطبيب لتغيير يطرأ على سرعة دقات القلب المنتظمة أو يتعرف مشغل الآلةعلى العطل فيها على أساس تغيير يطرأ على صوت الآلة)؟



شكل٥-١ عملية الإدراك

ج- ما هي الحدود التى تتم من عندها معرفة وتحديد مصدر التغيير في المدخلات الحسية (مثلما يتعرف مشغل الآلةعلى قطعة غيار معينة تعطلت في الآلة) أو اتجاه التغيير في المدخلات الحسية (مثلما يميز الطبيب زيادة أو نقص ضربات القلب)؟.

العوامل التى تؤثر في الإدراك:

بما أن الإدراك يتضمن سلوكا , فإنة يتأثر بأنواع مختلفة من العوامل الفردية و الموقفية.

خواص الأشياء:

تمثل **كثافة** المنبة أحد العوامل الرئيسية في التأثير على إنتباه الشخص لشئ ما حوله.لذلك نجد أن الصوت القوي المجلجل لجرس الإنذار أكثر تأثيرا من الصوت الخفيض, ويلجأ المديرون إلى تغيير طبقات أصواتهم للحصول على الإنتباه ونقل معنى ما يقولون.

وتمثل **الحركة** خاصية أخرى من خواص الإنتباة التى يمكن أن تجذب الإنتباة وتعكس العمليات التى تجرى أو تتم في أعمال معينة . ويحرص مهندسو التصميم , مثلا , على التأكد من أن مشغلى المكينات يرون فقط الحركات ذات الأهمية القصوى في تشغيل الآلة. كما أن **الحجم المادي** للأشياء يمثل خاصية أخري تؤثر في الإدراك, وقد بينت الأبحاث المبكرة حول الصفات التى تجعل من الشخص قائدا جيدا, على سبيل المثال , أن طول القامة يزيد من قدرة الشخص على التأثير على الآخرين.

من الواضح أن أهم المجالات التطبيقية المتعلقة بتأثير خواص الأشياء هو مجال الإدراك بين الأشخاص . وتشير كثير من الأبحاث السلوكية إلى أن الأوصاف المادية المحسوسة مثل النوع , والعنصر, والهندام وتعبير الوجه وقوام الجسم تؤثر على إنتباهنا للأخرين والآراء التى نكونها عنهم. و في الواقع فإن كثير من التصنيفات العامة لسلوك وأداء الأخرين (سلبا أو إيجابا)تقوم على أساس تصنيف الناس وفق خصائصهم الجسمية.

من الممكن أن تؤدى خواص الشئ في بعض الأحيان , إلى إيجاد عوائق تشوه الإدراك؛ ويتمثل إثنان من هذه العوائق في التنميط وافتراض العلاقة الطردية بين الخصائص (تأثير الهالة).

فعندما نقوم بالتنميط فإننا نكون رأيا عن الناس على أساس انطباع عام كوناه عن المجموعة التى ينتمي إليها هؤلاء الأفراد.

فالتنميط اصطلاحا ,هو رد خاصية أو اكثر إلى شخص ما على أساس إعتقاد أو رأى يتعلق بالمجموعة التى ينتمى إليها الشخص . فصفة "ديموقراطي" أو "قائد شاحنات" , مثلا , تعيد للذهن صورة ما, قد تكون صحيحةأو لا تكون, بالنسبة لشخص معين.

التنميط طريقة سهلة لتصنيف الأشخاص, وهو ليس سيئا في حد ذاتة بل هو في الواقع أحد الأساليب التى يمكن أن يستخدمها الناس في التعامل مع قدر هائل و محير من المعلومات .

مع ذلك, فمن الممكن ان يكون التنميط مصدرا للخطأ , وذلك عندما ينسبون إحدى الخصائص التى يعتقدون أنها صحيحة بالنسبة لاحدى المجموعات لأحد أعضائها خطأ دون النظر في هذا الشخص كفرد قائم بذاته .

(مثل مهارات النساء في المسائل الكمية أقل من الرجال, او كل سكان حي المعادي مثلا أغنياء ، أو كل سكان محافظة الشرقية شديدي الكرم ، ومحافظة دمياط شديدي الحرص), وقد لا يكون هذا الاعتقاد صحيحا بالنسبة لكل من الفرد والمجموعة .

أما **تأثير الهالة** (افتراض العلاقة الطردية بين الخصائص) فيحدث في أغلب الحالات . في تقويم الأداء ؛ ويرتكب المقوم هذا الخطأ حينما لا يتعامل مع الجوانب المختلفة لأداء الموظف , على أساس انها متميزة عن بعضها عند تقويمه للأداء . وبالأحرى , يفترض المقوم أنة إذا كان الموظف مبرزا في جانب واحد فإنه سيكون حتما مبرزا في جوانب الأداء الأخرى وبالمقابل , يفترض أن تكون تقديرات الموظف منخفضة في جوانب الأداء الأخري مادام تقديره في أحدى الجوانب منخفضا.

خواص الموقف:

تؤثر العوامل الموجودة في البيئة المحيطة أو محيط العمل أيضا في الإدراك بطرق يمكن التنبؤ بها. فمن الممكن أن يؤثر التوقيت الذي تنقل فية الرسالة على درجة الإنتباة لها وتفسرها .

فإذا أعتاد موظف ما على إستلام تقرير بالمخزون في الإسبوع الثالث من كل شهر . على سبيل المثال فإنة قد يهمل هذا التقرير كلية إذا ما أرسل إليه في وقت أخر, مثل الأسبوع الأول من الشهر-إلى جانب ذلك, يمكن ان تؤثر درجة الضوضاء والضوء والحرارة و ظروف العمل الأخرى على مدى إنتباة الشخص للاشارات الواردة.

خواص الشخص:

لعل من أهم مصادر التأثير على الإدراك خصائص الشخص نفسه , التى تشمل دوافعة والتجربة السابقة للتعلم (أوتوقعاته من الوظيفة) وشخصيته وقد وصف دان راذر و قارى بول قيتس حادثة ضمن تقرير لهما عن إدارة الرئيس ريتشارد نيكسون التي تقف مثالا حيا لكيفية تأثير الخصائص الشخصية على الإدراك وتفسير أمر من الأوامر على النحو التالى:

كان الرئيس يعمل وحده في ساعة متأخرة من الليل, في غرفة الفندق, في أحدى رحلاته ، فتح الرئيس باب الغرفة و أشار لأحد معاونية وأمره(ان يحضر له قهوة) واستجاب المعاون للطلب في حينه وعادة ما تتوقف النشاطات في الفندق, بما في ذلك المطبخ, في مثل هذة الساعة المتأخرة من الليل , و في هذة الحالة يجب إستدعاء العاملين بالفندق لإعداد إبريق من القهوة وقشدة (قشطة) و سكر و

بعض أقراص الخبز المحلاة...وأخذ على عجل إلى جناح الرئيس...في هذة اللحظة فقط أدرك المعاون أن الرئيس لم يكن يريد قهوة بل كان يريد التحدث مع أحد معاونية يسمى قهوة....

يشير(راذر و فيتس) إلى أن هذه الحادثة تعكس ظروف التوتر والإرتباك التى غالبا ما يواجهها معاونوا الرئيس في القيام بمهامهم .

زيادة على ذلك, توحى هذة الواقعة بأن هناك خصائص شخصية للمعاون يحتمل أنها ادت إلى عدم فهمه, أو إدراكه لفحوى أمر الرئيس نيكسون.

ويعرض الشكل(٢-٥)أحدى الطرق المحتملة لتسلسل خطوات عملية الإدراك لدى المعاون في هذا الموقف. و في هذة الحالة يمكن أن تشمل دوافع المعاون , التى تؤثر في أدراكه لفحوى الأمر , الحاجة إلى إرضاء الرئيس وتجنب سخطه . إضافة إلى ذلك يمكن ان تكون الحاجة إلى التقدير والاستحسان ذات فاعلية وأثر في حالة مثل هذه وكذلك تؤثر التجربة السابقة للتعلم أو العادات في تحديد تفسير المعاون (للأمر) وأختيار التصرف المعين.

وغالبا ما يتم تعليم معاوني الشخصيات القوية (الرؤساء)على الإستجابةللأوامر بسرعة وعدم التقدم بأسئلة أو طلب توضيحات غير ضرورية, و أن يتعلموا التركيز على الفعل.

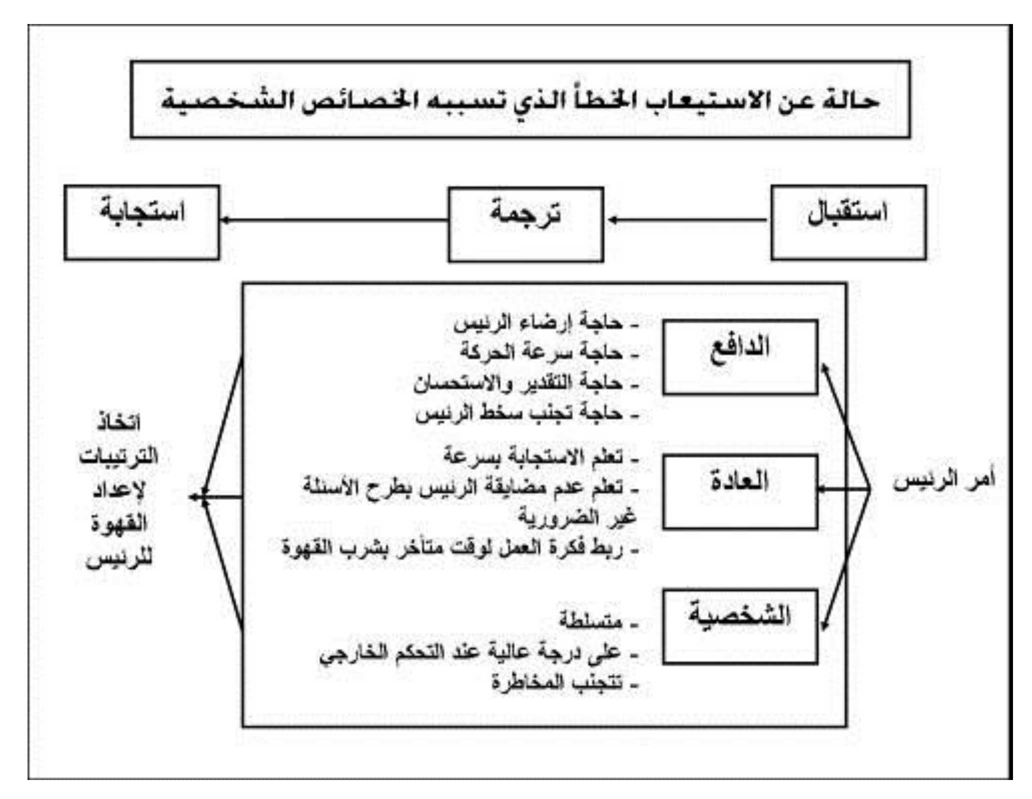
وقد تدخل شخصية المعاون –أيضا- في نطاق التأثير على إدراك معنى الرئيس. فإذا كان المعاون تسلطيا, فقد يعطي أهمية قصوى لسرعة الإستجابة للأمر دون جدال.

زيادة على ذلك, قد يؤدي تجنب المخاطر والإعتقاد بعدم إمكانية التأثير على الأحداث من حوله في الوظيفة إلى الإستجابة السابقة.

وأخيرا, تدخلت معرفة المعاون السابقة في أنه ربط بين العمل إلى وقت متأخر من الليل و القهوة.

فعلى المديرين ودارسي العلوم السلوكية على ا لسواء التفكير المتأني في التأثير المشترك للدوافع و الشخصية و المعرفة السابقة عند محاولتهم فهم أنماط السلوك الوظيفي للأفراد في أوضاع تنظيمية محددة.

فالسلوك الذى يبدو "غبيا "او"غير رشيد " بالنسبة لشخص خارجي قد يكون في الواقع مفهوما ويمكن التنبؤ به اعتمادا على مفهوم الأشخاص و المواقف ذات العلاقة.



شكل ٥-٢

مثال للبحث الإدراكي التطبيقي:

لقد كانت الأنماط الإدراكية ذات أهمية خاصة بالنسبة للمهتمين بعمل المرأة في المهن التى كان يهيمن عليها الرجال خلال الحقبة السابقة. ومن ضمن هذة المهن: الإدارة , حيث شوهدت كثير من عمليات التنميط المتعلقة بسمات الأنثى.

قدرة المرأة على الإدارة بنفس درجة فعالية الرجل .

وقد توصل العديد من الدراسات-في الواقع-إلى أن للمدربين بين الذكور و الإناث أراء سلبية تجاه قدرة المرأة على الإدارة بفعالية .

ويعتقد أن المديرين الناجحين على وجه التخصيص لهم نفس سمات الشخصية والمهارات المرتبطة بالرجل وليس بالمرأة . ومن الواضح أن مثل هذا التنميط قد يضع عراقيل أمام دخول المرأة لمهنة الإدارة .

زيادة على ذلك تشير أبحاث عديدة إلى أن هذا التنميط خاطئ في واقع الأمر.

قد يرجع جزء من هذه المشكلة إلى أن بعض الناس كان لهم تجربة العمل مع مديرات , لذلك فهم يعتمدون على عمليات التنميط بالنسبة للنساء و (الرجال) بدلا من التجربة المباشرة .

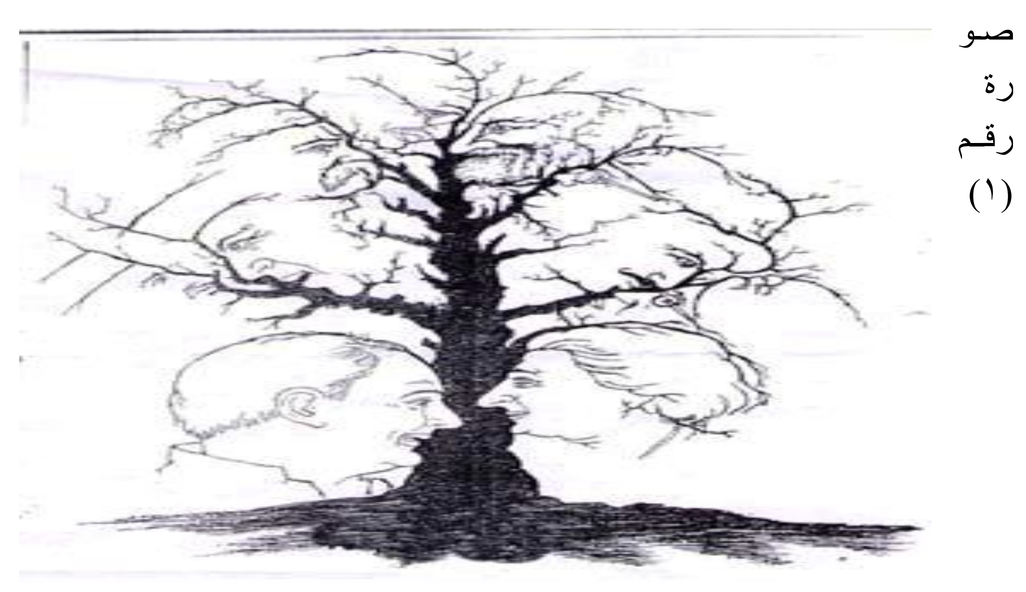
كما أعد الباحثون دراسة قارنوا فيها بين أولئك الذين عملوا تحت إدارة إمرأة والأخرين الذين لم يعملوا تحت إدارة إمرأة و قد وجدوا أن المفاهيم المتعلقة بمقدرة المرأة على الإدارة تختلف بشكل كبير بين المجموعتين: فالذين عملوا تحت إشراف إمرأة بشكل خاص أكثر إيجابية حول دافعية النساء وقدرتهم على الإدارة, والمثير في الأمر حقيقة أن هذه النتائج كانت لرجال ونساء كمفردات لهذه الدراسة.

فالإدراك-إذن-عملية تسمح للأفراد بإجراء تعديلات قصيرة المدي في سلوكهم كلما أختلفت المواقف, و لنوجه الأن أهتمامنا للتعلم –أحدى العمليات المرافقة التى تسمح لنا بإجراء تعديلات طويلة المدى وأكثر ثباتا في سلوكنا.

تمارين على الإدراك ؟

انتبه جيدا ... تأمل كل صورة مما يأتي واكتب أمامها ماذا ترى ؟

صورة رقم (١)



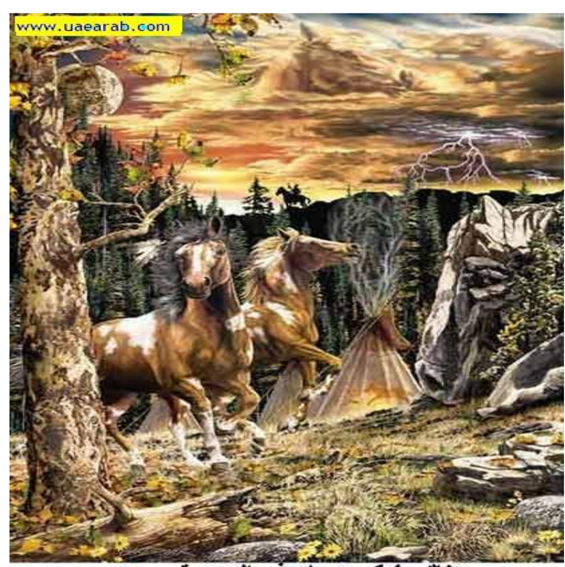
صورة رقم (٢)



صورة رقم (٣)



صورة رقم(٤)

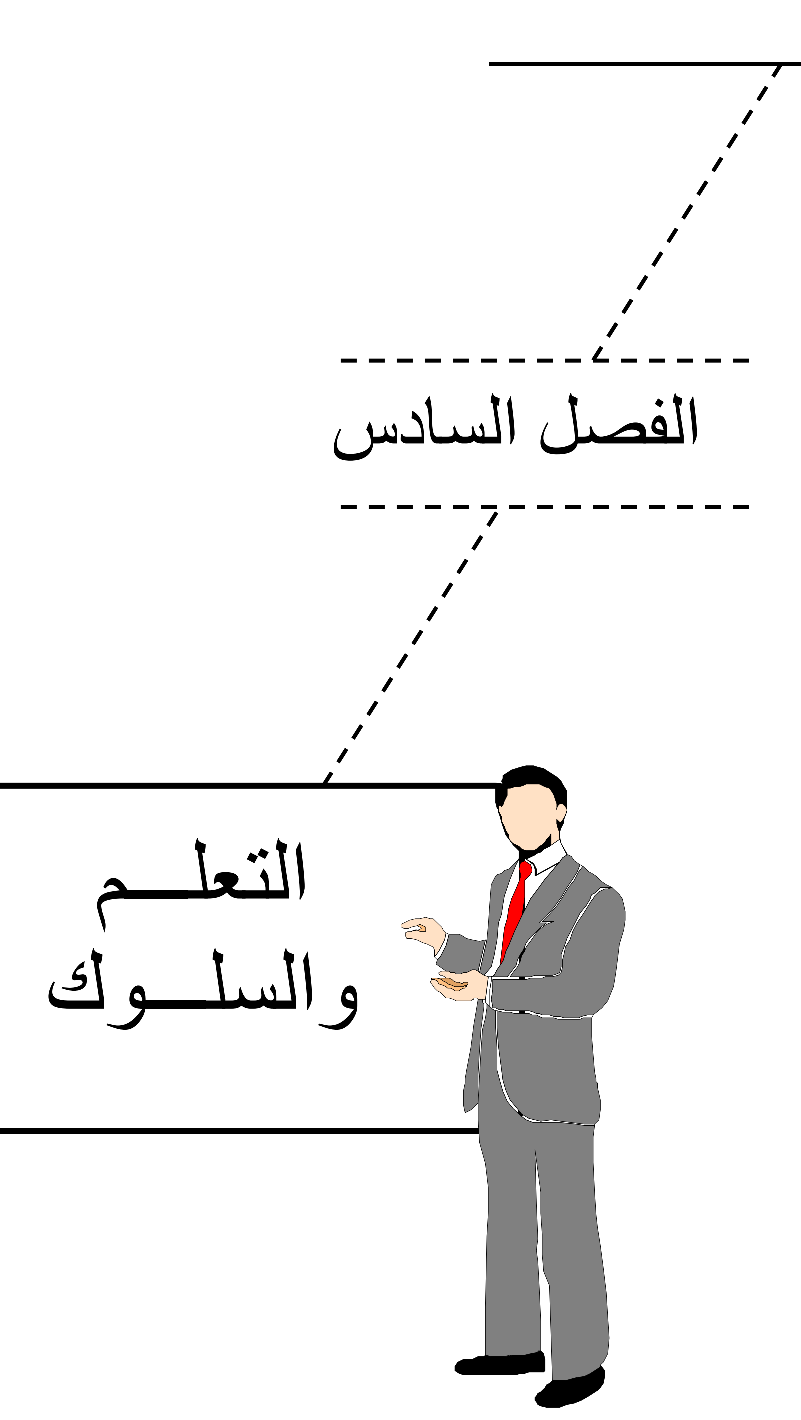


صورة رقم(٥)



الجزء الثاني
الفـروق الفرديــة

الفصل السادس



- مقدمة:

لا شك أن أهم ما يشكل شخصية الإنسان **هو ما يتعلمه طوال حياته وما يختزنه فى أعماق نفسه من خبرات وتجارب يمر بها ويتعلمها منذ اللحظة الأولى لخروجه إلى الدنيا، وإلى أن يلقى وجه ربه.**

ولم يعد التعلم يقتصر فقط على الأفراد بل إن أهم ما يمكن أن يحدد قدرة المنظمات علىالمنافسة والتميز هو قدرتها على التعلم، بل أصبح موضوع التعلم التنظيمى من الموضوعات الحديثة التى تهتم بها الأبحاث والدراسات بشكل كبير فى الآونة الأخيرة.

ونحن فى هذا الفصل سوف نحاول التعرف بشكل موجز عن المقصود بالتعلم وأهم نظرياته وكيف يشكل أو يؤثر فى السلوك.

٢ - تعريف التعلم:

هناك العديد من التعريفات للتعلم وإن كنا يمكن أن نفرق بين اتجاهين أساسيين فى هذه التعريفات كما يلى:

(أ) المفهوم التقليدى للتعلم:

وهو ذلك الذى يرى أن التعلم عبارة عن **"الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة"** وطبقا لهذا التعريف فإنه يتم تفسير عملية التعلم على أنها كل ما يمر بالإنسان من خبرات كالآتى:

- فالإنسان يمر بخبرات معينة وبمواقف اجتماعية معينة.
- يكتسب نتيجة لهذه المواقف والتجارب خبرات جديدة توجهه للتصرف بسلوك معين مختلف كما تعود .
- يميل الإنسان إلى تغيير سلوكه فى ضوء تلك الخبرة المكتسبة.

(ب) المفهوم الحديث للتعلم:

حيث ينظر للتعلم بمنظور أوسع باعتبار **"أن التعلم يشمل كل التغيرات التى تطرأ على السلوك الظاهر والسلوك الباطن".**

ويلاحظ أن هذا التعريف يختلف عن المفهوم التقليدى للتعلم الذى كان ينص على أن التعلم هو التغير النسبى فى السلوك نتيجة للخبرة والتجربة. والفارق بين التعريفين أن المدخل التقليدى يرى فى السلوك ذلك الجانب الظاهر أو المشاهد فقط من التصرفات الإنسانية overt Behavior بينما النظرة الحديثة ترى أن جانبا هاما من السلوك هو ذلك الجزء غير المشاهد أو ما يطلق عليه السلوك الباطن Covert Behavior. إذن نحن نميل إلى الأخذ بالمفهوم الحديث للتعلم الذى يحدد أثر التجربة والخبرة فى تغيير إما السلوك الواضح المعبر عنه بأى شكل من أشكال التعبير، وإما الميول والاتجاهات والعواطف وخصائص الشخصية وغيرها من الأبعاد النفسية للإنسان التى لا يمكن ملاحظتها أو مشاهدتها.

ـ تغييرات سلوكية لا يشملها التعلم:

إن هذا المفهوم الحديث للتعلم لا يشتمل بالضرورة على جميع أشكال التغيير فى الميول السلوكية التى تحدث للإنسان، إذ أن بعضا من هذه التغييرات تحدث لأسباب مختلفة. ومن أهم مظاهر التغيير فى الميول السلوكية التى لا تندرج تحت مفهوم التعلم ما يلى:

- الميول السلوكية الناشئة من النمو أو التطور الغريزى للإنسان أو الأفعال المنعكسة.
- التغييرات الناشئة عن النضج Maturation.
- التغييرات الناشئة عن حالات مؤقتة يعانيها الإنسان مثل مواقف الإجهاد أو الجوع أو أن يكون تحت تأثير أدوية معينة.
- تلك التغييرات فى الميول السلوكية تختلط أحيانا بظاهرة التعلم الأمر الذى يجعل دراستها أمرا غير يسير.

٣ ـ ما الذى يتم تعلمه؟

حين نتساءل عما يتعلمه الإنسان، فإن الإجابة تأتى شاملة بأن الإنسان يتعلم كل شىء تقريبا, إن أغلب أشكال السلوك التى يأتيها الإنسان مكتسبة بالتعلم، كذلك أنماط تفكيره ووسائلة فى حل المشكلات كلها يتعلمها من مواقف الخبرة والتجربة التى يمر بها، كذلك يتعلم الإنسان القدرات والمهارات المختلفة. والإنسان فى مراحل حياته المختلفة يكتسب ألوانا من القدرات والمهارات مثل اللغة تتيح له قدرة متزايدة على التعلم.

ولعل أهم ما يتعلمه الإنسان (اى ما يكتسبه من البيئة) هو توقعاته من الآخرين وتوقعات الآخرين منه. أى أنه يتعلم ما هى أنماط السلوك التى يتوقع منه الآخرون أن يلتزم بها، بمعنى أنه يتعلم "دوره" Role فى المجتمع.

والإنسان فى تعلمه يكتسب كثيرا من اتجاهاته وخبراته، وكذلك هو يكتسب القيم values التى يؤمن بها . وأخيراً فإن الإنسان يتعلم كيف يتعلم .

وتكشف ظاهرة التعلم أساسا عن أمرين:

١- أثر المجتمع والبيئة المحيطة فى إحداث السلوك الإنسانى وذلك من خلال أنواع الميول السلوكية التى تنقلها للفرد من خلال عملية التعلم.

٢- السبب فى قدرة الإنسان على تكرر بعض أشكال السلوك وامتناعه عن تكرار أشكال سلوكية أخرى.

٤ - بعض الأفكار الأساسية حول ظاهرة التعلم:

يسود مدارس علم النفس خلاف واضح بين مجموعتين من المفكرين فى موضوع التعلم، الأول هى مجموعة تؤمن بأن التعلم إن هو إلا ارتباط بين المثيرات من ناحية وبين الاستجابات **"السلوك"** من ناحية أخرى ويطلق على هذا الاتجاه النظرية الارتباطية Connectionist theory أما المجموعة الثانية فترى أن التعلم فى الأساس هو عملية إعادة بناء وتنظيم أفكار الإنسان ومدركاته عن العالم الذى يحيط به ويطلق على هذا الاتجاه النظرية الفكرية Cognitive theory.

(أ) النظرية الارتباطية:

من المفاهيم السائدة فى النظرية الارتباطية ما يسمى **"قانون التلازم"** Law of association وهو يفسر التعلم بأنه نتيجة للتلازم بين المثير والاستجابة، وكنتيجة لهذا القانون نجد أن كثيرا من خبراء الإعلان كانوا يعتقدون أن استجابة المستهلك للرسالة الإعلانية تتوقف أساسا على درجة تكرار الإعلان وحداثة العهد برؤيته، أى كلما زاد تكرار الإعلان وكلما كانت رؤية المستهلك له قريبة، كانت استجابته للإعلان أكبر (فى شكل سلوك استهلاكى جديد).

وثمة مفهوم آخر فى النظرية الارتباطية يرى التعليم عبارة عن أن مجموعة من المثيرات أحدثت استجابة ما لدى الإنسان، فإذا ما تكرر ظهور نفس المثيرات مرة أخرى، فإن ذات السلوك يميل إلى الحدوث أيضا.

وحيث نجد أن المفاهيم الارتباطية السابقة تكتفى بالعلاقة بين المثير وبين الاستجابة لتفسير التعلم، نجد أن مفهوما ارتباطيا آخر ينص على أهمية التدعيم الذى يحصل عليه الإنسان نتيجة استجابته لمثير ما كشرط لحدوث التعلم.

وقد عبر ثورندك thorndike عن هذا المفهوم فيما يسمى **"قانون الأثر"** Law of effect الذى يؤكد أهمية التدعيم الناشئ عن السلوك كشرط لتكراره. بمعنى أن الإنسان يميل إلى تكرر السلوك الذى يحقق له رضاء أو فائدة إذا تكرر ظهور نفس المثير، بينما يميل إلى تجنب السلوك كشرط لتكراره. بمعنى أن الإنسان يميل إلى تكرر السلوك الذى يحقق له رضاء أو فائدة إذا تكرر ظهور نفس المثير، بينما يميل إلى تكرار السلوك الذى تحقق عنه ضرر أو أذى.

(ب) النظرية الفكرية:

ترفض النظرية الفكرية المنطق الذى تقوم عليه المفاهيم الارتباطية وترى أن السلوك الإنسانى لا يمكن أن يكون مجرد انعكاسات للتجارب الماضية أو شكل من التجربة والخطأ. ومن ثم فإن المفاهيم الفكرية تركز على أهمية "**التفكير" و "التأمل**" insight من جانب الإنسان، أى أن سلوك الإنسان فى موقف ما سوف يتحدد ليس فقط تبعا لتجربته الماضية، ولكن أكثر من هذا فإن الإنسان لديه القدرة على استيعاب المواقف الجديدة واكتشاف أوجه الخلاف بينها وبين المواقف التى

سبق له التعرض لها، وبالتالى يستطيع اختيار نمط السلوك الذى يحقق تناسبا مع مقتضيات الموقف الجديد، إن الإنسان لديه القدرة إذن على اكتشاف وفهم العلاقات بين عناصر الموقف ويستطيع بناء على هذا الفهم إعادة تنظيم إدراكه للأمور واتخاذ قرارات السلوك بناء على رؤيته الجديدة.

من استعراض النظريتين السابقتين يمكن أن نلخص أهم المفاهيم السائدة عن التعلم فيما يلى:

١- أن التعلم عبارة عن **تغيرات متراكمة فى السلوك تحدث مع التكرار**، وسبب تلك التغيرات **هو التغيير الذى يطرأ على الجهاز العصبى للفرد وما يتمتع به من مرونة وقابلية للاحتفاظ بالخبرات الجديدة.**

٢- يتم التعليم نتيجة الإدراك الفردى للعالم المحيط بطريقة جديدة، ويمثل التعليم عملية إعادة تنظيم المدركات أى إعادة تنظيم العالم الإدراكى والنفسى والسلوكى للفرد، مثال ذلك أن التعرض لمواقف جديدة مثل العمل فى تنظيم جديد تختلف نظمه وطبيعة العاملين فيه عما سبق أن تعوده الفرد من قبل، يجعله يمر بعملية إعادة تنظيم لتصوره عن العالم المحيط به ووجهات نظره ومعتقداته، الأمر الذى ينعكس على سلوكه وتصرفاته.

٣- أن التعليم هو **عملية اكتشاف الارتباط والتلازم بين الوقائع والأحداث تتم على فترات زمنية متقاربة.** مثال ذلك أن يكتشف الفرد أن الحصول على ترقية فى العمل أو زيادة فى الأجر ترتبط ارتباطا وثيقا بنمط معاملته للمشرف أو بأسلوب حديثه مع الرئيس، وعلى هذا يتعلم السبيل إلى الحصول على تلك الترقية أو الزيادة بأحداث التغيير المناسب فى نمط سلوكه.

٤- وهناك وجهة نظر أخرى تشير إلى أن التعلم يحدث نتيجة للتدعيم الذى يحصل عليه الفرد من سلوك سابق، والمثال على وجهة النظر هذه هو قانون الأثر.

وبناء على تلك الأفكار والمبادئ عن عملية التعلم، فقد أصبح فى الإمكان تقديم بعض التعليمات عن تلك العملية التى تصف ما يحدث أثناء تعلم الفرد:

١-إن الشخص الذى يتعلم لابد أن يكون له هدف أو أهداف محددة أى أن هناك أشياء يسعى إلى الحصول عليها.

٢-أن الشخص حين يتعلم إنما يستجيب لمؤثر معين، أى إنه يفعل شيئا فى سبيل الحصول على ما يريد.

٣-إن تلك الأفعال والأنشطة التى يمارسها من أجل الحصول على ما يريد تحدها عدة عوامل:

(أ) مجموع خبراته السابقة وقدراته الحالية.

(ب) تفسيره وتصوره لإمكانية تحقيق الهدف.

(ج) النتائج والآثار المترتبة على سلوكه الحالى.

٤-إن الشخص حين يحصل على هدفه ، فإنه يستطيع القيام بأعمال واستجابات لم يكن فى مقدوره القيام بها قبل حصول الهدف ... وبذلك يكون قد تعلم.

بالإضافة إلى تلك المبادئ الهامة، فإن هناك بعض الشروط الأساسية التى تحكم سرعة التعلم وسهولته بالنسبة للفرد:

- رغبة الفرد فى التعلم والإفادة من خبراته وتجاربه.
- قدرة الفرد على التعلم وإمكانياته فى الإفادة مما يعرض له من مواقف وخبرات. وهذان الشرطان يختلفان من فرد لآخر، لذا تتفاوت درجة التعلم بين الأفراد المختلفين.
- معنوية الأشياء موضع التعلم، إذ كلما كانت الأشياء موضع التعلم لها معنى واضح يدركه الفرد، كانت عملية التعلم أسرع وأسهل.

٥ - بعض مبادئ التعلم:

١- كلما زادت رغبة الفرد فى التعلم (أى كلما كان الدافع إلى التعلم منبثقا من داخل الفرد) كانت عملية التعلم أسرع وأجدى.

٢- إن الفرد لديه طاقة على التعلم، ففى النواحى الثقافية ليس هناك حد لما يستطيع الفرد أن يتعلمه (الحد الوحيد هو رغبة الفرد فى التعلم).

أى أنه يستطيع إذا أراد أن يزيد من خبراته ويغير من سلوكه باستمرار تعرضه لأنواع جديدة من المعرفة. أما بالنسبة للنواحى العضلية أو البدنية فإن الطاقة على

التعلم تصل إلى نقطة تصبح بعدها أى زيادة فى المعلومات أو المعرفة لا معنى لها حيث لا تنعكس على الأداء أو العمل.

٣- إن قدرة الفرد على تعلم شيء جديد تتوقف على ما سبق أن تعلمه فعلا.

٤- إن تحويل التعلم من ناحية إلى أخرى تتوقف على مدى التوافق بين النواحى المختلفة بمعنى إن الشخص الذى درس السلوك الإنسانى فى المجتمعات الشرقية مثلا يسطيع أن يستفيد بعمله (أى ينقل خبراته أو عمله) حين يشرع فى دراسة السلوك الإنسانى فى مجتمعات أخرى. ولكن على العكس من ذلك فإن تلك الدراسة للسلوك الإنسانى لن تفيده إذا حاول دراسة الهندسة الفراغية مثلا.

٥- التعلم عملية فردية (بمعنى أن الفرد هو الذى يتعلم) ولكنها تتأثر بنوع الجماعات التى ينتمى إليها الفرد. أن الجماعة قد تسهل أو تعقد عملية التعلم.

٦- أن معرفة الشخص بنتائج العمل هى حافز أساسى على سرعة التعلم.

من التحليل السابق لظاهرة التعلم يتضح لنا أن الاتجاه السائد بين كثير من الأفراد للربط بين التعلم وتلقى العلم فى المدارس والجامعات ليس صحيحا فالتعلم يتكون من شقين أساسيين:

(١) تلقى معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية.

(٢) انعكاس تلك المعلومات على السلوك الفردى.

والتعلم الرسمى education قد يتوافر فيه الشق الأول من عملية التعلم ولكنه لا يوفر الشق الثانى فى كافة الأحوال.

من ذلك نخلص إلى أن التعلم يحدث عادة فى مواقف **التفاعل الاجتماعي social interaction** ويحدث جانب كبير من التعلم الشخصى بينما الفرد يلهو أو يعمل، يقرأ ، أو يشارك فى نشاط اجتماعى محدد. أى أن جانبا أساسيا من التغير فى السلوك الفردى نتيجة للتعلم يتم بشكل غير رسمى وغالبا بشكل لا شعورى.

ومن ثم نستطيع تحديد الإطار الفكرى أو النظرى الذى تتم عملية التعلم فى حدوده كالآتى:

١- لكى يحدث التعلم ينبغى وجود مثير خارجى Stimulus.
٢- لكى يتم التعلم ينبغى وجود شخص لديه رغبة فى تغيير سلوكه.
٣- ينبغى أن تتوافر للفرد القدرة على تكوين مدركات جديدة لكى يتم التعلم.
٤- يحدث التعلم حينما يستجيب الفرد للمثير وحين يتلقى معلومات عن نتائج السلوك الجديد.

ومناقشتنا لفكرة التعلم تقوم على أساس افتراض أن كل إنسان يسلك ويتصرف بالطرق التى تحقق له أقصى إشباع ممكن. ومن ثم فإن المبدأ ينطبق أيضا على عملية التعلم. فالإنسان يتعلم حين يكون قادرا على تمييز أنماط جديدة من السلوك التى تؤدى إلى نتائج مرضية أو أكثر إشباعا من أنماط السلوك المعروفة. وبالتالى يتضح لنا أن الإدراك يعتبر من أهم العوامل المؤثرة فى عملية التعلم. كما يتبين لنا الدور الذى تلعبه الدوافع فى توجيه التعلم . ويقودنا هذا التحليل إلى استنباط حقيقة أساسية هى أن السلوك الإنسانى إنما يتحدد نتيجة للتفاعل بين مكونات التركيب النفسى للإنسان وليس نتيجة لأى من الخصائص النفسية منفردة.

واستنادا إلى علاقة الإدراك بالتعلم فإننا نستطيع وصف ظاهرة التعلم بأنها **"إدراك جديد"** يقود إلى سلوك مختلف. ودليلنا على ذلك التفاعل بين الإدراك والتعلم نستمده من ملاحظة الطفل حديث الولادة – فمثل هذا الوليد يكون عالمه الإدراكى مشوشا ومضطربا حيث تكاد قدرته على الإدراك والفهم والتمييز تنعدم – ولكن بنمو الطفل تزداد قدرته على تمييز الأشياء والأشخاص المحيطة به، ومن ثم يتسع مجاله الإدراكى ويعمق وبالتالى تتعدد الأنماط السلوكية المتاحة له.

إن القدرة على التعلم تتوقف إذن على أمرين:

(١) القدرة على إدراك الأشياء بدقة وشمول.
(٢) القدرة على استخدام المدركات لتوجيه السلوك . وتساعد المعلومات التى يحصل عليها الفرد عن تائج السلوك الجديد feedback فى تقدير قبوله لهذا السلوك واستمراره فى اتباعه ، أو رفضه له وإقلاعه عنه. وشك أن هناك

احتمالات فى أن يسىء الفرد تفسير النتائج مما قد يترتب عليه الاستمرار فى سلوك خاطئ أو رفض سلوك مفيد.

وتعتبر الكلمات words والمفاهيم concepts من الأدوات الرئيسية التى يستند إليها الأفراد لتوسيع مجالاتهم الإدراكية وتعميق قدراتهم على التعليم فالأفراد يربطون بين الكلمات والمفاهيم من ناحية ، وبين الأشخاص، والأشياء والأفكار من ناحية أخرى، الأمر الذى يساعد الذاكرة memory والقدرة على التفكير والتنبؤ.

٦ ـ التعليم باعتبارها نظاما فرعيا:

إن فهم كيفية حدوث التعلم يتحقق بدرجة أيسر إذا لجأنا إلى استخدام مفهوم النظم. وكما ذكرنا بالنسبة للإدراك، فإننا ننظر إلى التعلم باعتباره نظاما فرعيا ضمن إطار النظام السلوكى الأكبر.

ويتكون نظام التعلم الفرعى من أجزاء مشابهة لكافة النظم الأخرى أى المدخلات والأنشطة والمخرجات. وتتضح بالنسبة لنظام التعلم ظاهرة هامة هى من خصائص النظم الفرعية تلك هى الاعتماد المتبادل بين هذه النظم الفرعية. فإن نظام التعلم لا يبدأ فى العمل إلا من خلال استقباله لمثيرات أو مدخلات سبق للنظام الإدراكى استقبالها والتعامل معها.

إن حركية التعلم تبدأ حين يستقبل النظام السلوكى مدخلات متنوعة سواء أولية أو اجتماعية أو تنظيمية، ويمارس النظام الإدراكى نشاطه بالنسبة لتلك المدخلات وينتهى بها إلى مخرجات محددة فى صور مفاهيم وحقائق وعلاقات . وينبع جانب من تلك المدركات نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعى التى تضع النظام السلوكى فى تجارب وخبرات اجتماعية مختلفة.

ومن هنا يبدأ عمل نظام التعلم باستقباله بعض المدركات المتعلقة بأمور تتطلب من النظام السلوكى تغيير أنماط السلوك (الظاهر منها والباطن) التى يمارسها فعلا.

المدخلات فى نظام التعلم الفرعى:

تتكون مدخلات نظام التعلم الفرعى من مجموعات المعلومات التى سبق إدراكها والتى تعكس للنظام السلوكى أنواع الفرص المتاحة إذا غير استجاباته أو المشكلات

والأضرار التى يحتمل مواجهتها إذا استمر على ممارسة ذات الاستجابات.

وقد تكون هذ الفرص أو الأضرار مرتبطة بالوضع الاجتماعى أو التنظيمى للنظام السلوكى، كما قد تتعلق بعلاقته بالمناخ المادى المحيط به مثال ذلك أن تصل إلى نظام التعلم الفردى مدركات تحدد أن استمرار الفرد (وليكن موظفا حكوميا) على نفس سلوكه المعادى لرئيسه سوف يحرمه من الترقية التى يحلم بها، أو أن تصل إلى النظام مدركات توضح أن السبيل إلى الثروة المستهدفة يتوقف على إحداث تغيير فى أسلوب الحياة والتصرف الذى يمارسه الفرد.

وبصفة عامة فإن نظام التعلم الفرعى يبدأ فى الحركة والعمل منذ استقباله لتلك الرموز أو الإشارات أو عوامل الإثارة التى تنبه إلى أحد أمرين أساسيين:

(أ) احتمال تحقق فائدة أو ميزة إذ اتجه النظام السلوكى إلى تغيير أنماط سلوكية فى مجال معين من مجالات الحياة المادية أوالاجتماعية.

(ب) احتمال تحقق ضرر أو أذى إذا استمر النظام السلوك على ممارسة نوع معين من السلوك المادى أو الاجتماعى.

وبوضوح تلك المعلومات تتم استثارة نظام التعلم، وتنتقل المدخلات إلى قطاع عمليات التعلم learning activities وذلك حتى يتم تحليلها ودراستها تمهيدا للوصول إلى قرار بشأنها.

٧ - عمليات التعلم:

تختص عمليات التعلم بتحلل المدخلات وتفسيرها لمساعدة النظام السلوكى على اتخاذ القرار المناسب ونلاحظ أن هذه العمليات تعتمد اعتمادا مباشرة على أنظمة فرعية أخرى أهمها نظام الذاكرة memory sub-system ونظام الدوافع motivation sub-system ونظام الإدراك perception sub-system ونظام الاتجاهات attitude sub-system ونظام القرارات decision sub-system وسوف تتضح لنا طبيعة المعاونة التى يتلقاها نظام التعلم الفرعى من تلك الأنظمة الفرعية الأخرى عندما نناقش عمليات التعلم الأساسية وهى:

(أ) العملية الأولى هى اكتشاف نوع السلوك الجديد الذى يجب أن يتجه إليه النظام السلوكى لكى يحصل على المزايا الموعودة أو يتجنب الأضرار المتوقعة (بالتعاون مع النظام الإدراكى).

(ب) العملية الثانية هى تحليل السلوك الجديد (المقترح) وتبيين مزاياه الحقيقية وما قد يتطلبه من تضحيات أو أعداد أو تغييرات فى جوانب أخرى من حياة النظام السلوكى (بالتعاون مع نظام القرارات).

(ج) وحتى يتسنى للنظام الوصول إلى قرار فإنه يحتاج إلى مراجعة رغباته بالتعاون مع نظام الدوافع)، وكذلك مراجعة ميوله واتجاهاته (بالتعاون مع نظام الاتجاهات).

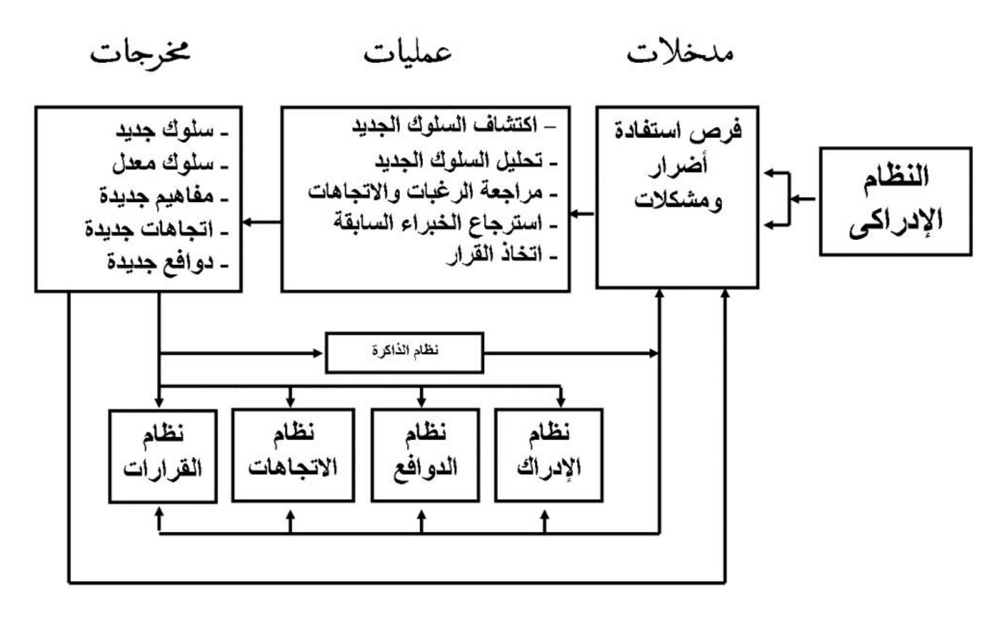
(د) ثم يحاول النظام التأكد من حقيقة احتمال المزايا أو الأضرار ، لذلك يعتمد على استرجاع القرارات السابقة المماثلة (بالتعاون مع نظام الذاكرة) . كذلك فإن الذاكرة تمد نظام التعلم بكل المعلومات المتاحة عن مواقف مشابهة حتى ولو كانت تتعلق بأفراد آخرين.

(هـ) والعملية الأخيرة هى اتخاذ قرار بأفضلية السلوك الجديد المفتوح أو الاستمرار على السلوك الحالى.

٨ - مخرجات نظام التعلم:

ينتهى نظام التعلم عادة إلى سلوك جديد. وليس من المحتم أن يكون السلوك الجديد ظاهرا، بل يمكن أن يتم التجديد فى الاتجاهات أوالميول السلوكية. ولا نستبعد أيضا احتمالات أن يشمل التجديد الدوافع والمدركات ذاتها.

يصور الشكل التالى رقم (١٧) حركية نظام التعلم الفرعى



شكل (١٧): نظام التعلم الفرعى

المصدر: د. على السلمى، مرجع سابق.

****

الجزء الثاني

الفـروق الفرديــة

الفصل السابع

الاتجاهات والسلوك الإنسانى

١ ـ مقدمة:

يحتاج فهم وتفسير السلوك الإنسانى بشكل عام وسلوكه فى المنظمات بشكل خاص إلى ضرورة معرفة مفهوم الاتجاهات وأركانها وأهم وظائفها وطرق قياسها وكيفية تغييرها وفى هذا الفصل سوف نتناول بالدراسة هذه النقاط التالية:

١ـ ماهية الاتجـــــاه.

٢ـ عناصر (أركان) الاتجـاه.

٣ـ وظائف الاتجـــــاه.

٤ـ تغيير الاتجـــــاه.

٥ـ قيـــــاس الاتجـاه.

٢ ـ ماهية الاتجاه:

يتفق علماء النفس على أن الاتجاه هو

ميل أو استدعاء ذهنى وعصبى ونفسى للفرد ـ تنظمه خبراته الشخصية ـ لكى يستجيب لصالح أو ضد نوع معين من الأشياء أو المواقف أو الموضوعات أو الأفراد، والاتجاه هو الذى يحكم رأى الفرد واعتقاده نحو موضوع أو حدث معين ومن ثم يحكم سلوكه نحو هذا الموضوع أو هذا الحدث وبذلك يكون رأى الفرد أو اعتقاده بمثابة تعبير عن اتجاهاته. والاتجاه لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة وإنما يستنتج من عدد من الاستجابات العاطفية الملحوظة للفرد عندما يواجه أحد الأشياء أو المواقف أو الموضوعات أو الأحداث أو غيرها والتى لديه اتجاه نحوها مثل تعبيرات الوجه أو حركة الرأس وقد يكون التعبير عن الاتجاه لفظياً سواء صريحا أو ضمنياً أو عملياً من خلال سلوك معين وفى الواقع العملى يشيع إجراء دراسة

الاتجاهات باستخدام طرق الاتجاه اللفظى عن طريق البيانات والمعلومات التى يتم جمعها من الأفراد سواء بطرق مباشرة أو بطرق غير مباشرة [٢٨].

وتعتبر الاتجاهات من محددات السلوك الإنسانى نظراً لارتباطها بالإدراك والشخصية والدوافع، ويمكن أن يعرف الاتجاه بأنه

"عبارة عن حالة من الاستعداد العقلى يتم تعلمها وتنظيمها من خلال الخبرة وتمارس تأثيراً محدداً على استجابة الشخص للآخرين والأشياء والمواقف التى له علاقة بها وكل منا له اتجاهات نحو ما لا يقع تحت حصر من الأشياء والموضوعات والقضايا [٢٩]"

ويمكن أن تعرف الاتجاهات بأنها "تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشئ محدد، وتمثل الاتجاهات فى الأساس وجهه نظر الإنسان بالنسبة لشئ محدد أو شخص معين أو موضوع معين أ مكان معين [٣٠]".

ويرى البعض [٣١] أن الاتجاهات تتمثل فى تنظيم فكرى يتكون من المعتقدات والمفاهيم والعواطف يتأثر بخبرة الفرد ويوجهه نحو سلوك إيجابى أو سلبى يتسم بالتكرار إزاء المواقف أو القضايا أو الأشخاص.

٣ - عناصر الاتجاهات: [٣٢]

ويمكن توضيح عناصر الاتجاه كما يلى:

---

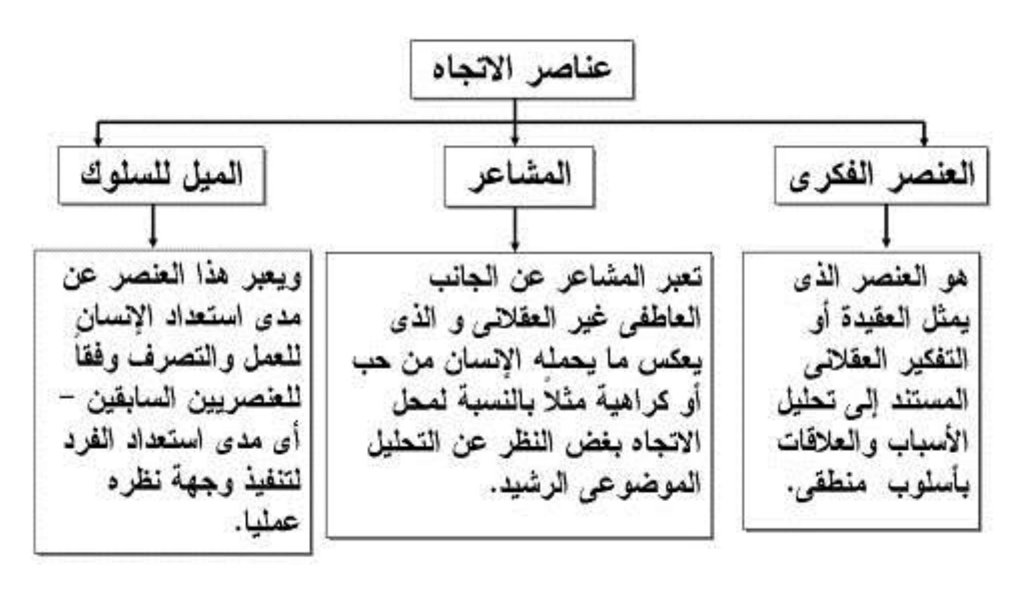
[٢٨] **د. ذكى محمود هاشم**، الجوانب السلوكية فى الإدارة، **(الكويت، وكالة المطبوعات ، ١٩٧٨)، ص١١٣.**

[٢٩] **د. محمد عبد الله عبد الرحيم**، مرجع سبق ذكره، **ص٨٧.**

[٣٠] **د. على السلمى**، مرجع سبق ذكره، **ص١٥٤.**

[٣١] **د. فؤاد الجميعى وآخرون**، مرجع سبق ذكره، **ص١٥٠.**

[٣٢] **د. على السلمى**، مرجع سبق ذكره، **ص ١٥٥.**



شكل (١٥): عناصر الاتجاه.

المصدر: د. على السلمى، مرجع سبق ذكره.

ويتطلب ظهور الاتجاه لدى الفرد توافر الأركان التالية:[٣٣]

أ- التنظيم الفكرى المتسق للفرد:

ويتم تكوين هذا التنظيم الفكرى من خلال الخطوات الآتية:

التصنيف الفكرى للموجودات:

يتكون التنظيم الفكرى المتسق لدى الفرد عن أمر معين منذ طفولته حيث يشرع الطفل منذ مولده فى فرز مستمر لكل ما يقابله من أشياء وأشخاص وأمكان وتحديد أبعادها وتحديد مفهوم لها - فالطفل يبدأ أولاً فى تمييزه لأبيه وأمه ثم تتسع معارفه إلى أخوته وأخواته وأقاربه ويتعرف على الأشياء من مأكل ومشرب وغيرها ومع استمرار نمو الفرد يشرع فى مزيد من التصنيفات للأمور التى تتسم بدرجة من التعقيد فالطفل الصغير لا يعلم المفهوم الحقيقى للأجر ومع ذلك فإنه يبدأ فى الربط بين أجر أبيه وبين ما يوفره من مستلزمات ثم يدرك أن دخل أبيه يقل أو يزيد عن دخل

---

[٣٣] - **د. فؤاد الجمبعى**، مرجع سبق ذكره، **ص ١٥٠-١٥٥.**

أباء زملائه ويتساءل عن السبب فإذا كان السبب هو عدم حصول والده على وظيفة هامة فإنه يدرك أن هناك تصنيف للوظائف والأجر يرتبط بذلك، وإذا كان السبب عدم حصول والده على شهادة جامعية فإنه يدرك أن هناك تصنيف للشهادات والأجر مرتبط بها وهكذا يتكون التنظيم الفكرى المنسق لدى الفرد.

خبرة الفرد:

يتأثر التنظيم الفكرى للفرد بخبرته وهى خبرة ذات طبيعة تراكمية ومن مصادر متعددة من البيئة المحيطة ومع ذلك فإن العوامل الوراثية أيضاً تؤثر على قدرات الفرد الذهنية وبالتالى على خبرته فإذا كان الفرد ضعيف عقلياً فإنه لن يلم بالمعلومات والأمور المحيطة به بشكل سليم، وعموماً تتكون الخبرة من خلال ما يحصل عليه من معارف ومعلومات من الأسرة والعائلة والمؤسسات التعليمية ومنظمات الأعمال وأجهزة ووسائل الإعلام من صحف وإذاعة وتلفزيون وغيرها والجماعات الأولية الأكثر قرباً من الأسرة تكون ذات تأثير أكبر على اتجاهه.

وعلى ذلك يتضح أن المعلومات والبيانات التى يحصل عليها الفرد من البيئة ذات أهمية قصوى فى تكوين خبرته ويقتضى ذلك توفير المعلومات الصحيحة للفرد سواء على مستوى المجتمع أو المنظمة التى يعمل بها، ويلاحظ أن بعض الدول ذات النظم المستبدة توفر لأفرادها معلومات موجهة خاطئة ومشوهة بغرض التأثير على اتجاهات هؤلاء الأفراد والحصول على اتجاهات مواتية ومواليه لما يريدونه ويساعد على ذلك إرتفاع نسبة الأمية، وعلى مستوى المنظمات يعمد البعض منها إلى عدم السماح للعاملين بها بالإطلاع على جميع المعلومات بهدف التأثير على اتجاهات العاملين.

ب- تكوين الشعور:

يعطى الفرد الأفكار التى تكونت لديه صفات إيجابية أو سلبية فى ضوء ماقام به من تصنيف للموجودات وما توافر عنها لديه من معلومات فالطفل مثلاً يمنح الفاكهة والحلوى صفات إيجابية ويمنح الأدوية صفات سلبيه، والعامل يمنح ما يحصل عليه من أجر صفات سلبية أو صفات إيجابية وترتبط هذه الصفات بشعور الفرد الذى

يتكون فى ضوء المعلومات التى توافرت لديه.

جـ- التعميم:

يقوم الفرد بعد أن تبلورت مشاعره تجاه الأشخاص والأشياء والمواقف والقضـايا بتعميم أفكاره نحوها فالفرد قد يعتقد أن جميع المديرين ليسوا إلا آداة فى يد صـاحب العمل دون تمييز بين المديرين على الرغم من أن بعض المديرين قد يكون متعاطفاً مع العمال، وقد يعتقد الفرد أنه لابد وأن يتشدد فى جميع المواقف التى تتطلب توقيع جزاء على المرؤوسين على الرغم من أن الرئيس المباشر لهؤلاء المرؤوسين هو المخطئ.

ويتسم التعميم بقدر من الجمود والثبات حيث يحتاج إلى جهد كبير للتـأثير عليـه أو تغييـره لأن الأفـراد يميلـون إلـى التعمـيم نظـراً لسـهولته فـى الحكـم علـى الشـخص أو الموقف أو قضية معينة مثارة.

د- الميل السلوكى:

يتصـرف الفـرد بطريقـة محـددة وذات صـفة تكراريـة فـى مواجهـة الأشـخاص أو القضايا أو المواقف التى تبلـورت فـى ذهنـه باتجاهـات معينـة ويسـعى الفـرد مـن خـلال تكرار سلوكه إلى أن يثبت أن له وجهة نظر فى الحياة وله شخصيته ولا يمكـن معرفـة اتجاهـات وميـول الفـرد إلا مـن خـلال تكـرار سـلوكه لأن تكـوين الاتجـاه يكـون داخـل الإنسان ومن الصعب الإلمام به دون الإعلان عنه فى شكل تصرف أو سلوك معين.

٤ ـ وظائف الاتجاه:

هناك وظائف للاتجاهات من أهمها[٣٤]:

ـ وظيفة المعرفة:

[٣٤] يرجع إلى (أ) **د. فؤاد الجميعى وآخرون**، مرجع سبق ذكره، **ص ١٥٦.**
(ب) د. خيرى على الجزيرى، أساسيات السلوك الإنسانى فى التنظيم، **(القاهرة : دار الثقافة العربية، ٢٠٠٠، ص ٢٣٧-٢٣٨.**

يساعد الاتجاه الفرد فى ترتيب معارفه وخبراته ومعتقداته وبالتالى فإن الاتجاه يمكن أن يقدم للفرد المعتقدات والمبادئ الراسخة والتى يستخدمها كمعايير أو إطار مرجعى لسلوكه.

ـ وظيفة الأداة:

يمكن أن يتم تطوير الاتجاه بسبب أن الاتجاه أو الشئ موضع الاتجاه يمثل أداة تساعد الفرد فى الحصول على مكافأة أو تساعده فى تجنب العقاب ففى بعض الأحيان يمثل الاتجاه وسيلة لتحقيق غاية معينة وعلى سبيل المثال قد يجد العامل أنه عندما يعبر عن اتجاهات سلبية تجاه الإدارة فإنه قد يحظى بتعاطف واحترام زملائه وعلى ذلك فإن الاتجاه السلبى هنا يعتبر أداة للحصول على المكافأة وهى تعاطف واحترام زملائه وتجنب العقاب وهو تجاهل زملائه له.

ـ وظيفة التعبير عن الذات:

تستخدم الاتجاهات للعبير عن القيم الفردية التى يؤمن بها الشخص مثل المساواة والعدل ويكفل هذا التعبير دعم لشخصية الفرد وما تتصف به من خصائص تميزها عن الشخصيات الأخرى.

ـ وظيفة الدفاع عن الذات:

يتعرض الفرد لأنواع عديدة من الصراع وتنازعه اتجاهات متعددة مما يؤدى إلى التوتر والقلق ويختار الفرد الاتجاه الذى يحقق مصالحة ويقلل حده التوتر والقلق ويعيد التوزان له

ـ المساهمة فى التكيف الاجتماعى:

تساهم الاتجاهات فى تأقلم الفرد مع الجماعة فالفرد يقبل اتجاهات الجماعات بهدف تأكيد انتمائه إليها والحصول على التقدير الاجتماعى منها.

٥ - تغيير الاتجاه:

فـى حالـة الاتفـاق التـام بـين اتجاهـات الفـرد بالنسـبة لمختلـف الأمـور والقضـايا والأشخاص فى مجالات الحياة المختلفة تتكون العقيدة أو الأيدولوجيـة ويكـون تأثيرهـا واضح فى تشكيل سلوك الفرد وبالتالى فإنه بمعرفة عقيدة الفرد يمكن التنبؤ بسلوكه فى المواقف المختلفة.

ويلاحظ أن للبيئة علاقة هامة مع الاتجاهات فالاتجـاه عبـارة عن وجهـة نظـر يكونهـا الإنسـان فـى محاولتـه التـأقلم مـع البيئـة المحيطـة بـه وذلـك بتنظـيم أسـلوبه فـى التفاعل معها والتعامل مع المتغيرات الحاصلة فيها، والاتجاهات إذن قابلة للتطوير مع تغير وتطور الظروف المحيطـة بالإنسـان وحـين يعجـز الإنسـان عن تطـوير اتجاهاتـه يصل إلى مرحله الجمود وثبات أنماط سلوكه[٣٥].

والسؤال الآن - **ما هى أسباب تغيير الاتجاهات؟**

تتغير الاتجاهات لسبب أو أكثر من الأسباب التالية[٣٦]:

- إذا تغيرت حاجات الفرد ورغباته.
- إذا تغيرت الجماعة أو الجماعات التى ينتمى إليها الفرد.
- إذا غيرت الجماعة التى ينتمى إليها الفرد معتقداتها وأفكارها.
- إذا تعدل أو تغير وضع الفرد بالنسبة للجماعة وأصبح أقل تأثراً بها.
- إذا اختلفت المعلومات المتوافرة لدى الفرد.
- إذا تغيرت البيئة المادية أو الاجتماعية المحيطة بالفرد.
- إذا تغيرت مدركات الفرد أو إذا اكتسب أو تعلم خبرات جديدة.

وتسعى المنظمـات إلـى تغييـر اتجاهـات الأفـراد وذلـك لأهميـة هـذا التغييـر فـى تعديل السـلوك أو تغييـره فالدولـة والمنظمـات التعليميـة ومنظمـات العمـل تسـعى وتهـتم

---

[٣٥] **د. على السلمى**، مرجع سبق ذكره، **ص** ١٥٧.
[٣٦] المرجع السابق مباشرة، **ص** ١٦٥.

بهذا التغيير للمواطنين وقد يمتد سعى دولة ما إلى تغيير اتجاهات مواطنى دول أخرى بما يحقق مصالحها وينصب التغيير على أحد أمرين هما[٣٧]:

- **نوع الاتجاه:** ويعنى ذلك تحويل الاتجاه نحو موضوع معين من المعارضة إلى التأييد أو العكس.

- **درجة الاتجاه:** ويعنى ذلك زيادة درجة تأييد الفرد أو معارضته لموضوع معين من خلال التأثير على معلوماته

وعموماً تتأثر عملية تغيير الاتجاه بمجموعة من العوامل من أهمها[٣٨]:

أ- **حجم ونوع المعلومات**: يتوقف تغيير الاتجاه على تغيير معلومات الفرد فيما يتعلق بموضوع الاتجاه وخصائصه سواء تعلق تغيير المعلومات بحجمها أو نوعها مثال ذلك أن يحصل الفرد على مزيد من المعلومات حول خطورة المفاعلات النووية فيغير من اتجاهه المؤيد لها.

ب- **مضمون الرسالة الموجهة للفرد:** يتوقف تغيير الاتجاه على مضمون الرسالة الموجهة للفرد والتى تستهدف هذا التغيير فالرسالة التى تسعى إلى التأثير على الدوافع التى بنيت عليها الاتجاهات تكون أكثر فعالية فى تغيير هذا الاتجاه.

جـ- **مصدر الرسالة الموجهة للفرد:** عندما يكون مصدر الرسالة الموجهة للفرد مقبولاً وموضع ثقة الفرد كلما كان أكثر قدرة على تغيير الاتجاه ويفسر ذلك قدرة رجال الدين والقادة السياسيين على تغيير اتجاهات الأفراد.

د- **مدى قوة الاتجاه:** كلما كان الاتجاه قوى كلما كان تغييره أكثر صعوبة وكلما كان ضعيفا كلما كان أكثر قابلية للتعديل والتغيير.

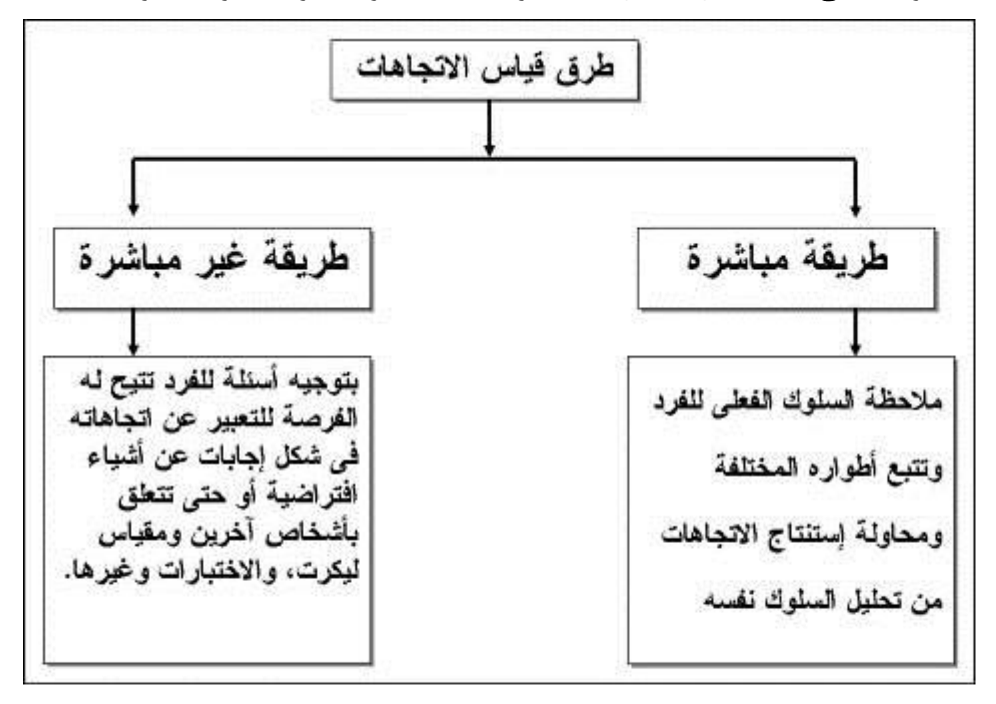
هـ- **خصائص الفرد:** فالفرد الذى يتميز بالذكاء يكون أكثر استعداداً لتغيير اتجاهه من الشخص الأقل ذكاءً ويعود ذلك إلى سرعة فهم المعلومات الجديدة والقدرة على تحليلها والاستفادة.

---

[٣٧] **د.فؤاد الجميعى وآخرون**، مرجع سبق ذكره، **ص ١٥٨.**
[٣٨] المرجع السابق، **ص ١٥٩- ١٦٣.**

٥ ـ قياس الاتجاه:([٣٤])

لكـى نستفيد مـن الاتجاهـات فـى تفسـير السـلوك الإنسـانى والتنبـؤ بـه فإنـه يصـبح قياس الاتجاه أمراً هاماً ونظراً لأن الاتجاهات تكون كامنة فى الفرد فإن قياسها يتم بالتعرف على نتائجها أو بمحاولة استخراجها من الفرد بطرق غير مباشرة.



شكل (١٦): قياس الاتجاه.

المصدر: د. على السلمى، مرجع سابق.

---

[٣٤] **د. على السلمى**، مرجع سبق ذكره، **ص١٥٩.**

الجزء الثاني
الفـروق الفرديــة

الفصل الثامن

الدوافع والحاجات
وعلاقتها بالسلوك الإنسانى

ـ مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى توصيف وتوضيح معنى الدوافع وأركان وخصائص الدوافع وكذلك الحاجات وعلاقة ذلك بتفسير السلوك الأنسانى.

وسوف نتناول فى هذا الفصل النقاط التالية:

١- مفهوم وأركان الدافع.

٢- الحاجات والحوافز وعلاقتها بالدوافع.

٣- مفهوم الدافعية.

٤- نموذج الدافعية.

٥- خصائص الدوافع.

٦- وظائف الدوافع.

٧- نظريات الدوافع.

٨- بعض التطبيقات العملية للدافع فى مجال منظمات الأعمال.

١ ـ مفهوم وأركان الدافع:

تعتبر الدوافع أساس السلوك بمعنى أنه بدون الدوافع لا يوجد سلوك ـ وهناك عدة مفاهيم للدافع ـ نوضح بعضها فيما يلى(٤):

- الدافع:

عبارة عن عامل داخلى ينبع من داخل الفرد ويثير السلوك ويساهم فى توجيهه لتحقيق أهداف معينة.

- الدافع:

٤ـ **د.محمد المحمدي الماضي ود. مبروك الهوارى**،السلوك التنظيمي ، **(القاهرة: الناشر غير محدد، ٢٠٠٤)**

عبارة عن إحساس أو شعور داخلى يحرك سلوك الفرد نحو إشباع حاجة معينة.

- الدافع:

هو مثير أو محرك للسلوك بشكل معين.

- الدافع:

عبارة عن القوة التى تكمن وراء نشاط الفرد والدافع فى مجال العمل هو القوة التى تتحرك داخل العامل وتثير لديه الرغبة فى العمل لتحقيق هدف معين.

وتتفق التعاريف السابقة للدافع على توافر ركنين أساسيين لهذا الدافع هما:

- أن الدافع عامل داخلى وأنه قوة تتحرك داخل النفس.
- أن الدافع محرك داخلي للسلوك، ويدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة.

وقد لوحظ من التعاريف السابقة للدافع أنه عامل داخلى إلا أن ذلك يتعارض مع ما توصلت إليه أبحاث عديدة مثل أبحاث **هرزبرج ومكجريجور وأرجريس** وغيرها والتى انتهت إلى أن هناك دوافع خارجية تحرك السلوك الإنسانى بما تجعله يتكيف مع البيئة الخارجية وسوف نوضح ذلك فيما بعد.

٢ ـ الحاجات والحوافز وعلاقتها بالدوافع:

ويرى البعض[٤١] أن الدوافع مرادف للحاجات سواء كانت حاجات مادية أو معنوية أو روحية.

ويسبب الدافع أى الحاجة قلقاً وتوتراً نفسياً وألماً عضوياً مما يدفع الانسان إلى النشاط من خلال سلوك معين يتجه إلى تحقيق هدف معين، ويبدأ التوتر والألم فى التناقص بمجرد البدء فى السلوك اللازم لتحقيق الهدف ولكنه لا ينتهى إلا بإنجاز الهدف كاملاً، ويؤدى الإخفاق فى إنجاز الهدف إلى مزيد من القلق والتوتر والألم وفى

---

[٤١] ـ **د. فؤاد الجمبعى وآخرون**، مبادئ العلوم السلوكية، **(صنعاء: الناشر غير محدد، ١٩٩٤)، ص ٦٠-٦١.**

هذه الحالة قد يصر الفرد وفقاً لما يتوافرلديه من صفات على التمسك بهدفه وممارسته نفس السلوك على النحو الذى يفعله المثابرون من المخترعين والباحثين وهناك أحد أحتمالين :

إما أن يحالفه النجاح أو يستمر فشله فيقرر أحد قرارين:

الأول: التخـلـى عن السلــوك وتجربة سلــوك جديــد.

الثانى: التخلى عن الهدف نفسه أو تعديله بحيث يتبلور أمامه هدف جديد.

وإذا لم يقرر الفرد أحد الأمرين فإن الشعور بالإحباط يسيطر عليه حتى يصاب بمشاعر اليأس والإحساس بالإخفاق.

والحافز: يختلف عن الدافع لأن الحافز ليس سوى مثير أو منبه خارجى للدافع أو الحاجة وهذا الحافز قد يكون مخططاً يهدف للوصول إلى سلوك معين مرغوب فيه وقد يكون غير مخطط.

فالدافع :

عامل داخلى فى الإنسان ، أي محرك داخلي للسلوك .

والحافز:

عامل خارجى من البيئة المحيطة، أي محرك خارجي للسلوك

والسلوك محصله للتفاعل بين القوى الدافعية الداخلية والقوى الدافعية الخارجية (الحوافز) أى أن

السلوك : القوي الدافعة ×القوى الجاذبة[٤٢].

٣ ـ مفهوم الدافعية:

[٤٢] **د.على السلمى**، السلوك الإنسانى فى منظمات الأعمال، (**القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥**)، ص ١٧٧.

تعتبر الدافعية أساسية فى توجيه المدير لمرؤوسيه ومن المهم أن يدرك المدير كيفية التأثير على مرؤوسيه وكيفيه دفع هؤلاء المرؤوسين لتحقيق الأهداف، بمعنى آخر تتعلق الدافعية بأختبار الأسلوب الموجهه إلى الأهداف وهنا يمكن أن نفرق بين عدة مصطلحات:

الدوافـــع:

وهى الحاجات أو الرغبات الكامنة لدى الفرد مثل الحاجات الأساسية.

الحوافز (المحفزات):

وهى العوامل التى تحث الفرد للتصرف مثل الأجر وتساعد بذلك فى إشباع الحاجات.

الرضـــاء:

وهو مدى القناعة أو الشعور الذى يشعر به الفرد عندما تشبع رغباته.

ويمكن القول بأن الدوافع تعبر عن الحاجات والرغبات لدى الإنسان والتى يؤدى عدم أشباعها إلى صراع وعدم توازن الفرد، ويساعد الحافز فى تحقيق هذا التوازن، وتتعلق الدافعية باختيار السلوك أو الأسلوب الذى يؤدى إلى الرضاء وفى النهاية إلى تحقيق الأهداف للمنظمة والفرد.

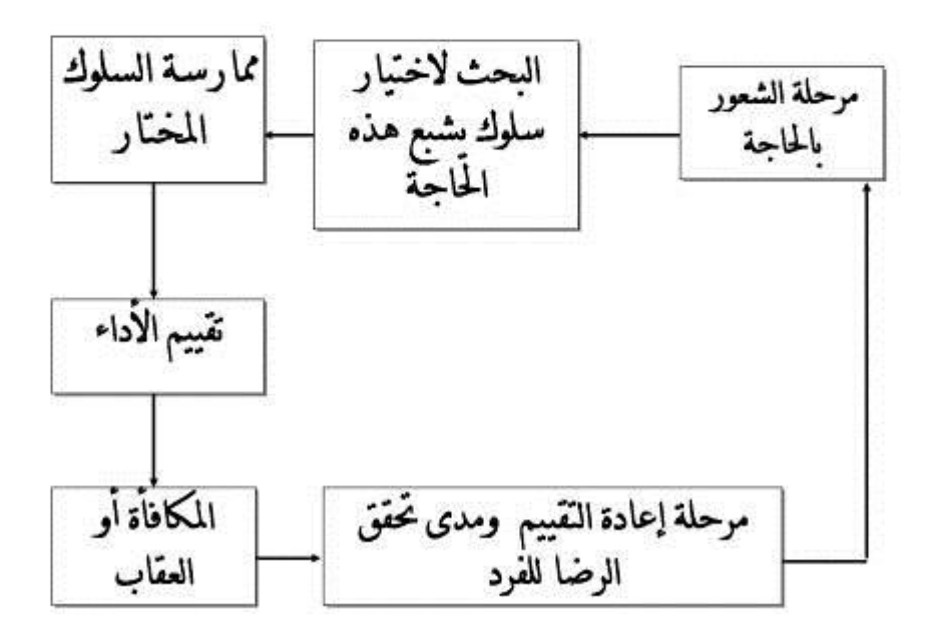
٤ ـ نموذج دورة الدافعية:

يتكون هذا النموذج من المراحل التالية:

- **مرحلة الشعور بالحاجة** والتى تؤدى إلى عدم التوازن والتوتر للفرد والفرد يحاول التوازن من خلال سلوك معين.
- **مرحلة البحث:** حيث يبحث الفرد عن اختيار أسلوب أو سلوك معين لإشباع حاجاته التى يشعر بها.

- **مرحلـة الأداء الفعلـي:** وتعنـى التصـرف الـذي يقـوم بـه الفـرد لإشـباع حاجاتـه والوصول إلى هدفه.
- **مرحلة تقييم الأداء للإشباع عن طريق الفرد:** حيث يقيم الفرد الأسلوب الذي استخدمه فـى إشـباع حاجتـه وإذا اتضـح لـه أن هـذا الأسـلوب حقق لـه التـوازن وحقق له هدفه فإنه يميل إلى تكرار نفس السلوك فى نفس الظروف.
- **مرحلـة المكافـأة أو العقـاب:** وذلـك بالاعتمـاد علـى المرحلـة السـابقة وهـالتقييم لمستوى الأداء.
- **مرحلة تحقيق الفرد لإشباع حاجاتـه عن طريق السلوك** الذى اختـاره فـإذا لـم يحقق هذا السـلوك الإشـباع والرضـا للفرد فـإن الـدورة تتكـرر باختيـار أسـلوب يختلف وهكذا.

ويمكن أن يظهر نموذج الدافعية في الشكل التالى:



شكل (١): نمـــوذج الدافعــية

ومثـال علـى ذلـك **شـعور الفـرد وإحساسـه بالتقلصـات نتيجـة الجـوع وعـدم توازنـه وتـوتره (ظهـور الحاجـة للطعـام)**، والحاجـة إلـى الطعـام هـذه تثيـر فـي الفـرد الرغبة في الطعام، وهذه الرغبة مع القدرة والظروف المحيطة بالفرد تحفزه فـى القيـام يتصرف أو سلوك أو نشاط يؤدى إلـى تحقيـق توازنـه الفسيولوجى مثـل حصـوله علـى الطعام فى هذه الحالة فهذا هو الحافز حيث يؤدى إلى وصول الفرد إلى نتيجة أو هدف مرغوب فيه وهو التوازن الفسيولوجي أو النفسـى وإذا مـا تحقق الهدف بالشكل الذي يريده الفرد فإن هذا التصرف سوف يتكـرر بـنفس الكيفيـة عنـد الشـعور بالحاجـة وهذا يسمى بـالتعلم وإذا لـم يصـل الفـرد إلـى الهـدف المنشـود فإنـه يقـوم بتجربـة سـلوك آخـر وهكذا حتى يصل إلى حالة التوازن.

٥ ـ خصائص الدوافع:

للدوافع مجموعة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلى[٤٣]:

- أن الدوافع لا يمكن رؤيتها أو معرفة ميكانيكية تكونيها ولكن يمكـن استنتاجها عنـدما ينجم عنها سلوك خارجى، فعندما يبحث الفرد عن الماء ليشربه ندرك أن دافعه لذلك العطش، غير أنه قد يتعذر معرفـة الـدوافع الكافيـة داخـل الفـرد حينمـا لا يصـدر عـن هذا الفرد سلوكاً يعبـر عنهـا فـالفرد قد لا يسـعى إلـى إشـباع حاجـة العطـش لأسباب تتصل بالدين أو الأخلاق مثلاً أن يكون الفرد صـائماً وهـو يشـعر بـالعطش فـى نهـار رمضـان ولكن لا يسعى إلى إشباع هذه الحاجة وبالتالى لا يصـدر عنـه سـلوك معين على الرغم من وجود دافع العطش.
- أن الدوافع تعتبر أساسية لتـوازن الإنسـان أى هـى وسيلة لحفظ كيانـه فالعامـل الـذي يشعر بالتعب الشديد يتوقف عن العمل حتى يستريح وهو يفعل ذلك ليستعيد حيويتـه ويحتفظ بكيانه وتوازنه، وترتيباً على ذلك فإن عدم ممارسـة السـلوك المترتـب علـى دوافع الفرد قد يؤدى فى النهاية إلي المرض العضوي أو المرض النفسي.

---

[٤٣] **مبروك الهوارى وآخرون**، مرجع سبق ذكره، **ص ٦١-٦٢.**

- الدافع موجه أساس للسلوك فهناك علاقة طردية بين قوة الدافع ودرجة استمرارية السلوك الناتج عنه فكلما كان الدافع قوى كلما كان التصرف أو السلوك الناتج عنه على نفس الدرجة لتحقيق الهدف أما إذا ضعف الدافع فإن سلوك الفرد يضعف أو يتغير.

- ليس بالضرورة أن يؤدى الدافع الواحد إلى تصرفات نمطية بل قد يؤدى إلى أنماط سلوكية مختلفة تختلف باختلاف شخصية الفرد فشعور الفرد بالخوف مثلاً قد يدفعه إلى المواجهة والتحدى بغض النظر عن النتائج المترتبة على ذلك، وقد يدفعه إلي سلوك الهرب من الموقف، كذلك ليس بالضرورة أن يسلك الفرد سلوكاً واحداً لإشباع نفس الدافع فالفرد الذى يشعر بالحاجة إلى المال قد يعمل ساعات إضافية من أجل الحصول على المزيد من هذا المال، كما قد يلجأ إلى الالتحاق بمعهد تدريبى أو معهد علمى للحصول على مهارة عالية أو مؤهل أعلى من مؤهله الحالى بهدف زيادة الأجر والحصول على هذا المال.

٦ - وظائف الدوافع:

تؤدى الدوافع وظائف أساسية فى تحديد وتشكيل السلوك على النحو الآتى[٤٤]:

- وظيفة بعث أو إنشاء السلوك وإثارته فهى تعطى إشارة البدء للإنسان للقيام بتصرف معين فى محاولة إشباع رغبة معينة.

- وظيفة توجيه السلوك وتحديد مساره بين البدائل السلوكية المختلفة فالدافع هنا بمثابة البوصلة التى تحدد اتجاه السير للإنسان فى طريق سلوكى محدد.

- وظيفة تحديد قوة أو شدة السلوك فالإنسان يشتد فى سلوكه بحسب قوة الدافع وبالعكس إذا كان الدافع ضعيفاً سيكون السلوك أيضاً ضعيفاً.

- يؤدى الدافع أيضاً وظيفة تدعيم السلوك أى استمراره ومساعدة الإنسان على المثابرة لحين تحقيق الإشباع المطلوب.

---

٤٤ **د. على السلمى**، مرجع سبق ذكره، **ص١٨٣**.

- وظيفة إنهاء السلوك وذلك حين يصل الإنسان إلى مستوى الإشباع المطلوب.

٧ ـ نظريات الدوافع:

هناك عدة نظريات توضح الدوافع أو الحاجات وعلاقتها بفهم السلوك الإنسانى نوضح بعضها خاصة ما يفيد فى المجال الإداري فيما يلى:

أ ـ نظرية تدرج الحاجات لماسلو[٤٥]:



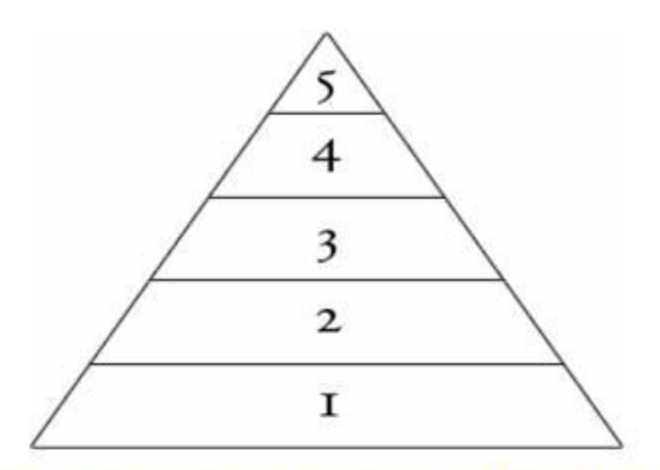
Abraham Maslow

قدم ماسلو نظريته المعروفة باسمه فى عام ١٩٤٣ والتى تعتبر من أوائل النظريات التى تهتم بدارسة الدافعية.

واستند ماسلو فى نظريته على أن هناك مجموعة من الحاجات التى يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك وقد حدد ماسلو مجموعة الحاجات الإنسانية والأهمية النسبية لكل منها فى تدرج هرمى وأنه بمجرد أن يتم إشباع مستوى معين من الحاجات فأنها تفقد قيمتها كدافع للفرد حيث أن الفرد يكون قد إنتقل إلى المستوى الأعلى من الحاجات وعندئذ لابد من تنشيط هذه الحاجات التى فى المستوى الأعلى لكى يمكن دفع الفرد وحثه على العمل وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات يوضحها الشكل التالي:

---

[٤٥] **يرجع فى ذلك إلى كل من: (أ) - Maslow,A- H., "A theory of Human Motivation",** Psycholigical Review **(VOL50, July, 1943), PP370 396.**
(ب) د. هناءه أحمد سيد أحمد، السلوك الإنسانى فى النظم، **(القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩١)، ص١٩ـ٢٥.**



١- الحاجات الفيسيولوجية Physiological Needs
٢- الحاجة إلى الأمان Safety or Security Needs
٣- الحاجات الإجتماعية Social Needs
٤- الحاجة للتقدير والاحترام Esteem Needs
٥- الحاجة لتحقيق الذات Self - Actualization Needs

شكل (٢) هرم الحاجات لماسلو

الحاجات الفسيولوجية **Physiological Needs**

وهى الحاجات الأساسية كالحاجة إلى الطعام والشراب والمأوى والنوم......إلخ

وهى حاجات ذات طبيعة فطرية يسعى إليها كل إنسان وبديهى أن منظمات الأعمال لا تلبى هذه الحاجات بشكل مباشر ولكن تلبيها للعاملين من خلال توفير الأجر، والذى يعتبر المحرك الأساسي لسلوك العاملين بالمنظمة.

- الحاجة إلى الأمان: **Safety or Security Needs**

تشغل هذه الحاجات المرتبة الثانية فى الترتيب الهرمى للحاجات عند ماسلو، فبمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية بدرجة مرضية له فأنه ينتقل إلى حاجة الأمان وتتمثل هذه الحاجات فى حاجات الفرد لأن يكون بمأمن من الأخطار والحوادث ويمكن إشباع هذا الحاجات عن طريق أنظمة الأمن الصناعى والسلامة المهنية وعن طريق تواجد الفرد فى مجتمع آمن يحكمه النظام ولا يقتصر الشعور بالأمن الاطمئنان علي الكيان المادى للفرد وإنما يتضمن الأمن النفسى والمعنوى أيضاً فاستقرار الفرد فى عمله وانتظام دخله وتأمين مستقبله تمثل عوامل أمن نفسى للفرد ويمكن إشباع هذه الحاجات عن طريق تواجد ظروف عمل آمنة وأنظمة للتأمينات الاجتماعية والرعاية الصحية وأنظمة المعاشات، ولذلك يلاحظ فى الواقع العملى أن الأفراد يفضلون العمل فى منظمات تتسم بالاستقرار وتوفير الأمن عن المنظمات التى لا تتسم بالاستقرار.

الحاجات الاجتماعية: Social Needs

تأتى هذه الحاجات فى الترتيب بعد كل من الحاجات الفسيولوجيه وحاجات الأمن وتتضمن هذه الحاجات رغبة الفرد فى الاتصال والتفاعل مع الآخرين وأن يكون له علاقات ودية مع الأصدقاء ويمكن للمنظمة إشباع هذه الحاجات للعاملين بها عن طريق عقد اللجان والاجتماعات وإقامة الحفلات والرحلات وغيرها.

ـحاجات التقدير: Esteem Needs

وتتمثل هذه الحاجات فى حاجات الفرد إلى احترام وتقدير الآخرين له مما يخلق لديه الشعور بالثقة فى النفس وبقيمته الذاتية وقدراته وكفاءته ويمكن إشباع هذه الحاجات عن طريق المكافآت والترقيات وخطابات الشكر والتقدير وغيرها.

-حاجات تحقيق الذات: Self - Actualization Needs

وتتمثل فى الشعور بالإنجاز والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكن للفرد تحقيقـه، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تعظيم استخدام قدرات ومهارات الفرد ومحاولـة تحقيق أكبر قدر من الإنجاز وهذه الحاجات تدفع الفرد إلى الابتكار والتجديد فى مهنته وذلك للوصول إلى أعلى مراحل الأداء والإنجاز وبالتالى تحقيق الذات.

وطبقاً لنظرية ماسلو يلاحظ الآتى[٤٤]:

- أنه يتم إشباع الحاجات الإنسانية بترتيب وتدرج هرمى يعبر عن مدى أهمية الحاجة فيتم إشباع الحاجات الفسيولوجية أولا، فيليها حاجات الأمان ثم الحاجات الاجتماعية ثم حاجات التقدير وأخيراً حاجات تحقيق الذات وبناءً على ذلك يتحدد سلوك الفرد ودوافعه تبعاً لتدرج هذا الإشباع.
- يترتب على إشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات إثارة مجموعة الحاجات التالية لها فى الترتيب فإشباع الفرد لحاجاته الفسيولوجية يؤدى إلى تحريك وإثارة حاجات الأمان لديه وكذلك فإشباعه لحاجات الأمان يؤدى إلى ظهور الحاجات الاجتماعية وهكذا.
- الحاجة غير المشبعة هى التى تنشيط سلوك الفرد وتحركه وذلك مثل محاولة الفرد القضاء على حالة والقلق الناتجة عن عدم إشباعها وعلى ذلك فأنه لمعرفة سلوك الفرد والتنبؤ به يمكن محاولة التعرف على الحاجات غير المشبعة لديه.
- يعنى إشباع الفرد لمجموعة من الحاجات فى مستوى معين من سلم الحاجات أنه قد تم إشباعه للحاجات فى المستوى الأدنى بشكل مرضى له.

الانتقادات الموجهة لنظرية تدرج الحاجات لماسلو:

هناك بعض الانتقادات الموجهة لهذه النظرية والتى تجعلها لا تنطبق على كل

[٤٤] **أحمد صقر عاشور**، السلوك الإنسانى فى المنظمات، **(الاسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٨)، ص ٢٣-٣٤.**

الحالات وكل المجتمعات وبالتالى لا تفسر كل أنواع السلوك الإنساني منها:

- تفترض النظرية أن الترتيب والتدرج للحاجات كما وردت فى هرم ماسلو للحاجات تنطبق على جميع أنواع السلوك البشرى للفرد فالفرد لا ينتقل من مستوى منخفض من الحاجات إلى المستوى الذى يليه إلا بعد أن يتم إشباع الحاجات فى المستوى الأدنى بدرجة كافية إلا أن بعض الأشخاص قد يختلفون مع هذا الفرض فليس بالضرورة انتقال الفرد من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي عرضه ماسلو فقد يفضل العالم أو الباحث أو طالب العلم شراء كتاب على شراء شئ آخر يشبع حاجاته الأساسية

- كما تفترض النظرية أن الحاجات يتم إشباعها بشكل منفصل عن بعضها البعض ولكن فى الواقع العلمى قد يسعى الفرد لإشباع حاجته إلى الطعام وفى نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الغير ويسعى أيضاً إلى تحقيق ذاته.

- كما يلاحظ أن الأفراد يختلفون فيما بينهم فى صور إشباعهم لحاجاتهم وفى القدر الذى يكفى لإشباعهم فقد يرضى أحد الأفراد بإشباع حاجاته الفسيولوجية بنسبة ٥٠% ثم يحاول الانتقال إلى الحاجات الأعلى منها بينما قد تكون هذه النسبة غير مرضية لفرد آخر.

ويرى أحد الكتاب[٤٧] أنه يتعذر قبول هذه النظرية كما هى لعدة أسباب منها:

- لا تقبل آراء ماسلو التعميم على المجتمعات كافة وتفقد بالتالى أهم خصائص المبادئ العلمية وهي خاصية التعميم.

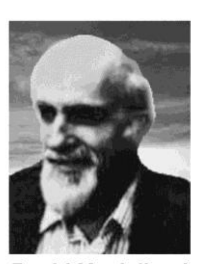
- أن نظرية ماسلو أكثر ملاءمة لمجتمعات الغرب الصناعى وكذلك مجتمعات الشرق الماركسي، وهى مجتمعات تتخذ من الماديات الأساس الأكثر أهمية لتفسير سلوك الإنسان وهذا الأساس غير مقبول فى مجتمعات أخرى فالمجتمع الإسلامى يعتبر أن الحاجات الروحية هى التى تحرك سلوك الإنسان أولاً، وأنها هى الضابط الوحيد

[٤٧] **د. فؤاد الجميعى**، الأسس النظرية والتطبيقية للسلوك الإنسانى فى مجال الإدارة، **(صنعاء ، الناشر غير محدد، ١٩٩١)، ص٧١-٧٢.**

لجميع أنواع سلوكه، والمرأة المسلمة على سبيل المثال تموت ولا تأكل بثديها أى أن جميع الاحتياجات المادية تنهار أام قيمها الروحية، والرجل المسلم بفضل الموت والشهادة على الاستسلام لعدوه - فهل تبقى الحاجات الأساسية لماسلو فى بداية تدرج الحاجات للفرد المسلم وللمجتمع المسلم. ويضاف إلى ذلك أن ماسلو لم يقدم تفسيراً لأنواع السلوك الدينى كأن يصوم الفرد أو يصلى أو يقدم زكاته دون أن يعلم أى فرد آخر بذلك.

- كما يلاحظ أيضاً أن تدرج الحاجات لماسلو يتنفى مع العديد من مظاهر السلوك الإنسانى فالمال يمثل الأداة الأساسية لحصول الفرد على حاجاته الأساسية أو على حاجات الأمن ولكن بعض الأفراد يسعون للحصول على المال فى حد ذاته ويتسم سلوكهم بالتقتير الشديد حتى على أنفسهم وهنا يثور التساؤل ما هو الدافع وراء سلوكهم هذا إذا كان المال يتجاوز احتياجتهم الأساسية واحتياجاتهم إلى الأمن كما يثار التساؤل عن مكان هذا الدافع فى تدرج ماسلو، وعلى النقيض من ذلك هناك أفراداً لا يهتمون بحاجاتهم الأساسية إلا بقدر ضئيل للغاية ويعطون الأولوية المطلقة لإثبات ذاتهم ويعمدون فى سبيل ذلك إلى بيع جميع ممتلكاتهم وصرف جميع مدخراتهم مثال ذلك ما يفعله المخترعين والعلماء.

ب- نظرية الحاجات لماكلولاند:David Mcclelland

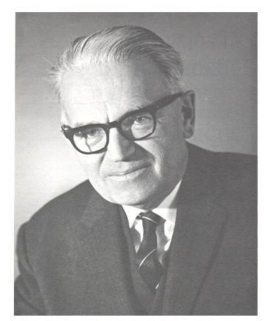


David Mcclelland

طبقا لنظرية ماكلولاند هناك حاجة مشتركة بين جميع الناس وهى الحاجة إلى الإنجاز وأن هذه الحاجة تنبع من داخل الفرد وتحركه نحو سلوك معين.

وقد ميز ماكلولاند بين ثلاث فئات من الناس فيما يتعلق بهذه الحاجة **الفئة الأولى** وهى فئة عددها قليل جداً فى المجتمع ويتوافر لديها حاجة كبيرة جداً للإنجاز، وهذه الفئة تستغرق فى إنجاز وتحقيق أهدافها كل الوقت وهذه الفئة معدلات إنتاجيها عالية كما أن المجتمعات التى يتوافر فيها مثل أفراد هذه الفئة تكون مجتمعاتهم متقدمة، **أما الفئة الثانية** فهى فئة قليلة جداً أيضاً فى المجتمع ويتوافر لديها حاجة ضئيلة جداً للإنجاز ومن الصعب زيادة إنتاجها، **أما الفئة الثالثة** وهى تمثل معظم أفراد المجتمع يتوافر لدى أفرادها حاجة متوسطة أو فوق المتوسطة للإنجاز - ويرى ما كلولاند إمكانية تدريب هؤلاء الأفراد لزيادة الحاجة لديهم للإنجاز.وتتسم هذه النظرية بالواقعية إلا أن الحاجة إلى الإنجاز قد توجد بوضوح بالنسبة للعمل والدراسة والاختراعات وإنشاء المشروعات غير أنه قد يتعذر القول بوجود هذا الدافع بالنسبة للطعام أو الشراب وغيرها.

ج- نظرية هرزبرج فى تفسير الدوافع والسلوك:



Dr. Gerhard Herzberg

ركزت نظرية ماسلو ونظرية ماكلولاند على الحاجات الداخلية أو الدوافع التى تنبع من الفرد كأساس للسلوك، أما نظرية هرزبرج **Herzberg** فإنها تركز على أن الدوافع المحركة للسلوك الإنسانى التى توجد خارج الإنسان كما توجد أيضاً داخله وقد أطلق هرزبرج مصطلح" عوامل الدفع" على العوامل المتصلة بوظيفة الفرد وأن وجودها ضرورى لدفع الفرد نحو سلوك العمل وتتمثل هذه العوامل فى شعور الفرد بالإنجاز فى عمله والترقية واعتراف الأفراد الآخرين بهذا العمل وأهمية وشعور الفرد بأنه يتحمل المسئولية أثناء العمل وشعور الفرد بأن هذا العمل يحقق نموه وتقدمه وهذه العوامل الدافعة الزيادة الحقيقة للإنتاجية، وقد أطلق هرزبرج على المجموعة

الثانيـة مـن العوامـل اصـطلاح "العوامـل المطهـرة" أو العوامـل الوقائيـة أو العوامـل الخارجية وهذه لا تتصل بالوظيفة ذاتها وإنما بـالظروف الخارجيـة عنهـا مثـل العلاقـة مع زمـلاء العمـل سـواء كـانوا مرؤوسـين أو رؤسـاء ونمط الإشـراف وظـروف العمـل المادية والأجور والسياسات الإدارية المطبقة بالمنظمة وهذه العوامـل تـؤدى إلـى عـدم رضـاء العامـل فـى حالـة عدم توافرهـا وبالتـالى فـإن توافرهـا يقضـى علـى حالـة عـدم الرضـاء ولكـن هـذه العوامـل ليست دافعـة للعمـل ولا تـؤدى إلـى زيـادة الأنتاجيـة ومـن الانتقادات الموجهة لنظرية هرزبرج أنه لم يستخدم مقياس محدد للتفرقـة بـين الرضـا وعدم الرضا عن العمل، كما اعتمدت النظرية على أن اتجاهات الفرد تجاه عمله تكون إما إيجابية تماماً رضـاء تـام أو سلبية تمامـاً استياء تـام ولكـن هذا لـيس بالضـرورة أن يحدث فقد تتراوح هذه الاتجاهات بين الإيجابية والسلبية بمعنـى آخـر أن القيـاس السـليم للاتجاهات لا يجب أن يرتبط بنقطتين فقط.

عدم توافرها يؤدى إلى استياء شديد	العوامل الوقائية •————————• أو العوامل الصحية	توافرها يؤدى إلى عدم وجود استياء

عدم توافرها يؤدى إلى عدم وجود رضاء	العوامل الدافعة •————————• أو المحفزات	توافرها يؤدى إلى رضاء تام وزيادة الإنتاجية

كما يؤخذ على نظرية هرزبرج أيضـاً أنهـا لـم تُثبـت الدراسـات الميدانيـة صـحة النتـائج التى توصلت إليها هذه النظرية.

وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لنظرية هرزبرج فى تفسير الدافعية والسلوك الإنسـانى إلا أنهـا لفتـت النظـر إلـى أهميـة العوامـل الدافعـة للعمـل والمتصـلة بالوظيفـة فظهرت فكرة الإثـراء الـوظيفى بمـا يضـمن إعـادة تصـميم الوظيفـة بغـرض البعـد عـن نمطية وآلية واجبات الوظيفية وبما يتيح للفرد بأن يشعر بنمـوه وتقدمـه ممـا يدفعـه إلـى سلوك يتسم بمزيد من حب العمل، إلا أن النظريـة تقتصـر علـى مجال العمل فقط وحتـى فى هذا المجال يتعذر الفصل التام بين العوامل الدافعة والعوامل المطهـرة فـالأجر مـثلاً

وهو من العوالم المطهرة قد يكون أيضاً من العوامل الدافعية والتى تؤدى إلى زيادة الإنتاجية وعدم اعتراف الآخرين بالإنجاز والعمل وهو من العوامل الدافعية قد يكون سببا فى الشعور بعدم الرضا.

وعموماً فإن هرزبرج لا يعارض آراء ماسلو بالنسبة للحاجات والقائلة بأن الحاجات داخلية ولكنه يضيف إلى ذلك وجود دوافع خارجية فهو يرى أنه من الضرورى الحصول على رضاء العامل للحصول على إنتاجية عادية ولكن رضاء العامل لن يكفل فى حد ذاته زيادة إنتاجيته فسلوك الفرد لن يتحرك نحو زيادة إنتاجية ما لم تتوافر لدية عوامل الدفع.

ومن أهم مساهمات هذه النظرية المساعدة فى إعادة بناء الوظائف فى التنظيم بما يتفق مع الحاجات الإنسانية واعتبار العوامل الصحية خطوة أولى فى يناء الدافعية ولذلك يمكن التوفيق بين هرم ماسلو للحاجات ونظرية هرزبرج كالآتى:

نظرية ماسلو للحاجات	نظرية هرزبرج
• حاجات تحقيق الذات • حاجات التقدير	عوامل دافعة (محفزات)
• حاجات اجتماعية • حاجات الأمن والأمان • حاجات فسيولوجية	عوامل صحية (وقائية)

د- نظرية(X) و(Y):[٤٨]

وضع "مجر يجور" Douglas McGregor نظريتين تعبر كل منهما عن سياسة إدارية محددة ترتكز على دوافع خارجية وقد أطلق على النظرية الأولى (X)

---

٤٨. **فؤاد الجميعى وآخرون**، مرجع سبق ذكره، **ص** ٧٩ - ٨١.

والثانية(Y) وتتلخص آراء"مجر يجور" فـى أن الأفراد يشكلون سلوكهم وفقاً لرؤيـة المنظمة وإدارتها للدوافع التى تحكم هذا السلوك.

نظرية(X):



وتمثـل سياسـة الإدارة التقليدية حيث ترى أن دوافع الفـرد تتمثـل فـى حاجاتـه المادية وحاجته إلى الاستقرار وحاجتــه إلـــى الوظيفـــة وعـدم فصـله منهـا وظـروف العمل المادية الجيدة، وتتلخص فروض هذه النظرية فيما يلى:

- أن الإنسان كسول بطبعه ولا يرغب فى العمــــل.
- أن الإنسان يكره تحمل المسئولية ويفضل أن يكون تابعاً,
- أن الفرد يهتم بذاته أكثر من اهتمامه بأهداف المنظمـة.
- أن الفرد بطبعة غير قابل للتغييـــــــــر.
- أن الـدافع الوحيـد للعمـل هـو الـدافع المـادى أو الأجـر فكلمـا زاد الأجـر زادت الإنتاجية.
- أنـه مـن الضـرورى استخدام القوة والقسوة والثـواب والعقـاب للحصـول علـى السلوك المرغوب من الفرد.

وطبقاً لهذه النظرية فإن الأجر وملحقاته واستقرار الوظيفة والترقية بالأقدمية والإجازات الطويلة والتأمين تعتبر هى الدوافع الأساسية للسلوك وتستخدمها الإدارة التقليدية فى حفز الأفراد لكى يسلكوا السلوك الذى تراه الإدارة مناسباً لها.

وطبقاً لهذه النظرية فإن الإدارة لا تشجع الإبداع والابتكار من قبل العامل وأنها تنظر إلى العامل على أنه مجرد ترس فى آلة يمكنها تحريكه وفقاً لما تريده ولا تهتم بالحاجات النفسية للعامل.

نظرية (Y):

وتمثل سياسة الإدارة الحديثة التى ترى أن الدوافع التى تحرك سلوك الفرد تتمثل فى الحاجات النفسية مثل حرية العمل، وتحمل المسئولية وتوفير الظروف لكى يبدع العامل فى عمله والحد من الرقابة الدائمة والاعتماد على الرقابة الذاتية وإعطاؤه الحرية فى التصرف وتتمثل أهم فروض هذه النظرية فيما يلى:

- أن الإنسان ليس كسولاً بطبعه وهو يحب العمل ويرغب فيه.
- أن الفرد يحب المسئولية ويسعى لتحملهـا من تلقاء نفسه.
- أن الفرد يجب المشاركة فى اتخـــاذ القرارات.
- أن الفرد يحب الرقـابة الذاتية ويحب حرية التصرف.

وعلى ذلك يجب على الإدارة الحديثة أن تسعى إلى طرق جديدة فى التعامل مع الأفراد من خلال إثراء الوظيفة والبعد عن التخصص والمشاركة فى اتخاذ القرارات وتوسيع فرص التدريب وتنوعه والمشاركة فى تقييم نتائج العمل وإعادة النظر فى مفهوم السلطة والرقابة.

ويؤخذ على **نظرية (X)ونظرية(Y)** لمجر يجور أنها تعتمد على عدة فروض غير واقعية فليس هناك مديراً يفترض أن مرؤوسيه جميعاً كسالى كما لا يوجد مدير يفترض أن كل مرؤوسيه يحبون العمل ففى كل مجموعة بشرية يوجد الكسول ويوجد الشخص الذي يحب العمل.

هـ- نظرية التعزيز:

قدم **"سكينر"** هذه النظرية فى عام ١٩٦٩ وتأخذ هذه النظرية بمفهوم التعلم فى علم النفس باعتبار أن السلوكيات المحفزة هى سلوكيات تُعلَّم سواء كان للمديرين أو للمرؤوسين وترتكز هذه النظرية على فرضية أساسية هى أن الدافعية دالة فى المكافأة - بمعنى أن مكافأة الفرد عن أدائه بمستوى عال يدفعه لتكرار نفس السلوك لكى يحصل على المكافأة.

وهذه النظرية تفترض أن السلوك يرتبط بوحدات يمكن قياسها كالإنتاج والمبيعات ونسبة تالف الإنتاج وغيرها وذلك على عكس نظرية ماسلو حيث يتعلق السلوك بحاجات داخلية يصعب قياسها.

وتسمى هذه النظرية بنظرية التعزيز لأن المدير يمكنه أن يستخدم مجموعة من أساليب التعزيز منها:

- **التعزيز الإيجابى:** أن يستخدم النتائج أو العوامل الإيجابية لزيادة أو تكرار سلوك معين مرغوب فيه من قبل الإدارة مثل المكافآت للعامل.
- **التعزيز السلبى:** أن تستخدم النتائج أو العوامل السلبية لتخفيض أو الحد من سلوك معين غير مرغوب فيه من قبل الإدارة مثل تطبيق عقاب معين على العامل.

ويلاحظ نه كلما تزامن التعزيز مع حدوث السلوك الإيجابي كلما كان تأثيره أفضل ويستخدم المديرين ذلك فى ربط الأجر بالإنتاج أو ربط المكافأة بالإنتاج ويؤدى هذا الربط إلى الإسراع فى التعلم لهذا السلوك ولكن قد يؤدى ذلك إلى إخماد السلوك إذا غابت المكافأة وهذا يعنى أن كل مرة يجب أن يكافأ فيها الشخص على سلوكه الإيجابي وأن غياب هذه المكافأة سوف يؤدى إلى إخماد هذا السلوك.

وتوصى هذه النظرية بضرورة وضع أهداف للأداء للعاملين وإخطار العاملين بكيفية الحصول على التعزيز لكى يخطط العاملين لاختيار السلوكيات

المناسبة ويستخدم بذلك أسلوب المكافأة أو العقاب لتعزيز سلوك أو إخماد سلوك آخر وعلى الإدارة مراعاة ذلك.

٨ - بعض التطبيقات العملية للدوافع فى مجال منظمات الأعمال([٤٤]):

هناك تطبيقات عديدة للدوافع فى مجال الإدارة منها ما يلي:

دوافع العاملين ونظم الحوافز:

إن الإدارة تستطيع من خلال فهم دوافع العاملين وضع نظم الحوافز لهؤلاء العاملين فالعلاقة وطيدة بين الدافع والحافز.

فالحوافز هى **مجموعة من العوامل المادية والمعنوية والروحية القادرة على إثارة دوافع العاملين بهدف تكرار السلوك المرغوب والامتناع عن السلوك غير المرغوب أو تعديله**، كما يجب على الإدارة أن تدرك أن الحوافز المادية كالأجر والمكافأت والعلاوات ليست هى فقط التى تصلح لجميع العاملين وفي جميع المواقف فقد يتم تحفيز الفرد بطرق أخرى غير مادية وتكون أكثر فعالية والدليل على ذلك أن بعض الأفراد قد يرفض الترقية وما يترتب عليها من مزايا مادية لاعتقاده أن هذه الترقية سوف تحرمه من ممارسة تخصصه أو أن هذه الترقية سوف تبعده عن مجموعة العمل التى يجب أن يعمل معها.

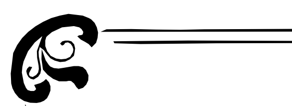
دوافع المستهلكين:

تهتم إدارة المنظمة بشكل عام وإدارة التسويق بشكل خاص بالتعرف على دوافع المستهلكين بغرض فهم الدوافع التى تحركهم نحو الشراء أو الامتناع عن الشراء والهدف من ذلك استخدام نتائج إثارة هذه الدوافع فى الإعلان والتغليف والسعر وغيرها بما يجذب المشترين إلى منتجات المنشأة، ويلاحظ أن دراسة وفهم دوافع المستهلكين ليست سهلة لأن المستهلك قد لا يرغب فى التصريح بدوافعه بالنسبة لشراء منتج معين، كذلك قد لا يعلم المستهلك نفسه الدافع الحقيقى وراء شراؤه لسلعة معينة

[٤٤] **د. فؤاد الجميعى وآخرون**، مرجع سبق ذكره، **ص ٩٣-٩٥.**

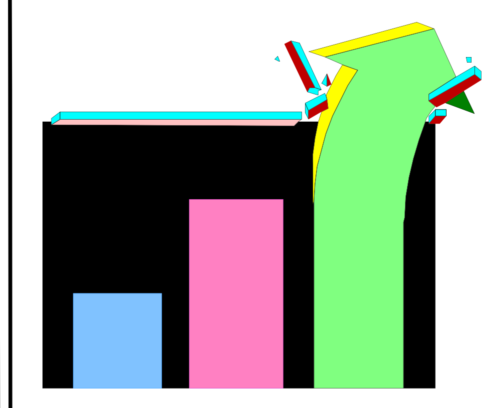
وهذا يؤدى إلى صعوبة دراسة وفهم دوافع المستهلكين وضرورة استخدام الطرق المباشرة كالاستقصاء والمقابلة والطرق غير المباشرة مثل اختبار إكمال الجُمل واختبار إكمال القصص واختبار تداعى معانى الكلمات ومن خلال تحليل هذه المعلومات يمكن فهم دوافع المستهلكين.

****




الجــــزء الثالث

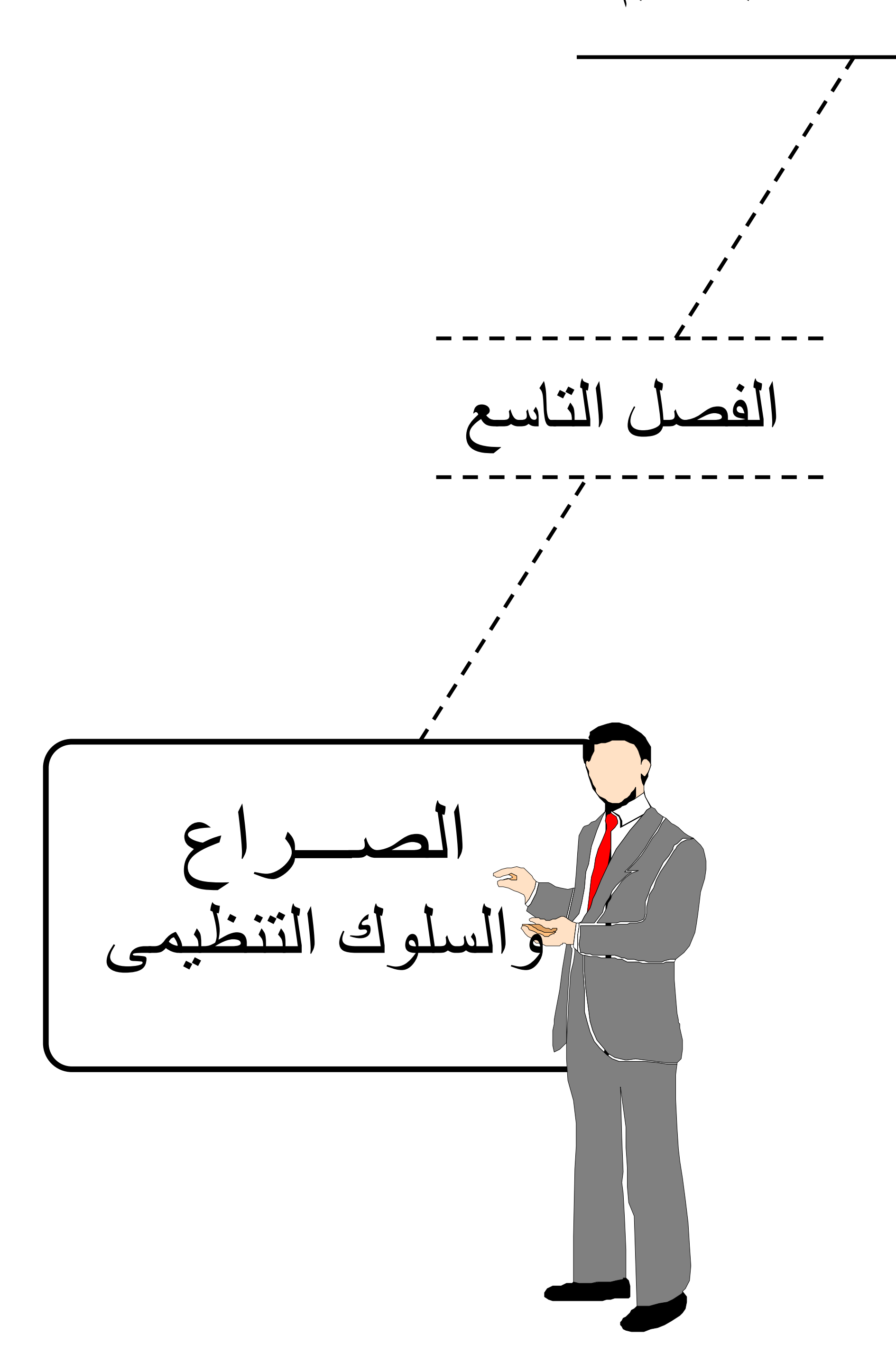
التفاعلات الجماعية للتنظيم






الجزء الثالث

التفاعلات الجماعية للتنظيم



١ ـ مقدمة:

من الأمور التى تعتبر موضع دراسة واهتمام من علماء السلوك التنظيمى، موضوع الصراع، أو ما قد يطلق عليه البعض النزاع أو الاختلاف التنظيمى.

وهو موضوع لا يمكن تجاهله، نظرا لأن حدوثه أمر دائم ومستمر ولا يكاد يتخلف.

فالسنة الأساسية للناس فى الحياة أن الأصل فيهم هو الاختلاف فى كل شىء، فى الألوان، والأفكار، والقيم، والاتجاهات، والأخلاق ... إلخ، وإذا كان هناك تشابه أو أنماط أو سمات عامة، فإنها لا تعنى بأى حال التطابق التام أو عدم الاختلاف.

ولا يعنى هذا الاختلاف بالضرورة التناقض بل فى الحقيقة فإنه يعنى التكامل، بل الهدف الذى خلق الله به الخلق هكذا مختلفين **"ولا يزالون مختلفين ولذلك خلقهم"**، والله أعلم إنما هو للتكامل بين الناس حتى تسير الحياة بشكل أفضل ويمكن تلبية احتياجاتهم بشكل أفضل. إلا أن الواقع كثيرا ما يشهد جنوح هذا الاختلاف إلى التنازع والصارع بدلا من التكامل والتوافق، ومن هنا فإن على الإدارة الواعية أن تعمل على حسن إدارة هذا الاختلاف وتعمل على حسن توجيهه لخدمة أهداف المنظمة بدلا من أن يتحول إلى وحش كاسر يحطم كل شىء، فما هو مفهوم الصراع أو أسبابه؟ وطرق مواجهته؟

٢ ـ مفهوم الصراع التنظيمى:

نظرا لتداخل واعتمادية العلاقات بين أفراد أو جماعات التنظيم الواحد، فإنه غالبا ما يحدث نوع من الصراع التنظيمى، **ويعرف الصراع** بأنه:

"هى العملية التى تبدأ عندما يشعر فرد (أو جماعة) ما بنوع من الإحباط نتيجة تجاوز أحد الأفراد (الجماعات) الآخرين على حقوق الأول"

<u>وفى ضوء ذلك فإن هذا الصراع يمكن أن يحدث فى الحالات التالية:</u>

(١) وجود مصالح متعارضة بين أهداف الفرد والأفراد الآخرين، الفرد والجماعة، أو بين الجماعات وبعضها البعض.
(٢) التعاملات بين الأفراد والتى تهدف إلى تحقيق انتصارات على حساب الآخرين، مكسب أى الطرفين يعنى خسارة الطرف الآخر.
(٣) الأفعال ، والأفعال المضادة ذات الطابع المتناقض بين الفرد والآخرين فى المنظمة.
(٤) محاولات الأفراد للترقى والتقدم فى الهيكل التنظيمى.
(٥) مصادر أخرى.

س: حاول تحديد هذه المصادر الأخرى

....
....
....

٣ - مراحل الصراع التنظيمى:

يمثل الصراع التنظيمى عملية ديناميكية (متحركة)، وفى حقيقة الأمر فإن هذه الطبيعة الديناميكية للصراع التنظيمى يمكن تفهمها من خلال المراحل التالية:

المرحلة الأولى: الصراع الخامل

وهى المرحلة التى تتوافر فيها مسببات ا لصراع دون حدوثه، مثل الحالات التى يتنافس فيها الأفراد من أجل موارد محددة أو الاستقلال عن القيادات التنظيمية، أو لإشباع وتحقيق أهداف مختلفة أو فى حالة تضارب وتعارض الوظائف.

المرحلة الثانية : الصراع المدرك

تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك الفرد أن هناك صراعا مرتقبا سوف يحدث، فإذا أساء أحد العاملين منهم أسلوب التعامل مع بقية الزملاء فإنه من الممكن أن يحدث نوع من الصراع المدرك فى هذا المجال.

المرحلة الثالثة: الصراع المحسوس

هى المرحلة التى يبدأ الفرد فيها بالإحساس بظواهر الصراع فى شكل القلق والتوتر، وهنا يصبح الصراع شخصيا.

المرحلة الرابعة : الصراع الواقعى

وهى مرحلة استخدام السلوك فى إظهار الأفعال أو ردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع، ومن أمثلة هذه الأفعال الهجوم أو الانسحاب.

وفى مثل هذه المرحلة لابد أن يحل الصراع

المرحلة الخامسة: ما بعد الصراع

وهى المرحلة التى يصل إليها الأفراد بعد حل الصراع، بمعنى آخر فهى نوع العلاقات السائدة بين الأفراد عقب انتهاء الصراع.

س: مستخدما المرحلة السابقة، صف أحد مواقف الصراع التى تعرضت لها فى المنظمة التى تعمل بها، وعند أى مرحلة توقف هذا الصراع؟

٤ - مستويات الصراع التنظيمى:

يمكن استخدام التقسيم التالى فى وصف الصراع:

(١) الصراع النفسى:

عندما يحدث الصراع داخل الفرد نفسه نتيجة تناقض أهدافه والتناقض الفكرى.

(٢) الصراع بين الأفراد:

يحدث بين شخصين ومن ثم فإن ناتج الصراع يعتبر هاما بالنسبة للطرفين.

(٣) الصراع داخل الجماعة:

عندما يحدث الصراع داخل الجماعة نتيجة اتلافات فكرية أو اختلافات شخصية أو عاطفية أو لمزيج من العناصر السابقة.

(٤) الصراع بين الجماعات:

عندما يحدث الصراع بين مجموعة ومجموعة أخرى ويعتبر ناتج الصراع أيضا هاما بالنسبة للمجموعتين.

(٥) الصراع داخل المنظمة:

عندما يحدث الصراع داخل المنظمة فى المستويات التالية:



(٦) الصراع بين المنظمات:

ويحدث بين منظمة وما ومنظمة أخرى.

اطلب من المتدرب تحديد نوعية الصراعات الأكثر شيوعا فى المنظمة التى يعمل بها؟ ولماذا؟

٥ - نتائج الصراع التنظيمى:

يمكن بصفة عامة النظر إلى الصراع التنظيمى على أنه خلل وظيفى فى المنظمة حيث أن ا لصراع يمكن أن يؤدى إلى زيادة ضغوط العمل وزيادة حدة القلق والتوتر لدى العاملين بالمنظمة وما يترتب على ذلك من انخفاض الإنتاجية وشيوع روح اليأس والاستسلام ويمكن تحديد أهم النتائج السلبية للصراع التنظيمى، كما يلى:

(١) الشعور بالانهزام لدى بعض العاملين.

(٢) تباعد المسافات بين العاملين فى ا لمنظمة.

(٣) تسود روح الشك وعدم الثقة بين العاملين.

(٤) يركز الأفراد والجماعات على الإنجازات الفردية أكثر من الإنجازات الجماعية.

(٥) المقاومة بين روح العمل الجماعية.

(٦) ارتفاع معدل دوران العمالة.

وبنفس المنطق فإنه يمكن النظر إلى الصراع التنظيمى باعتباره مصدرا للنتائج الإيجابية، وبصفة عامة يمكن تحديد أهم إيجابيات الصراع التنظيمى، كما يلى:

١. تطوير الأفكار.
٢. الاتجاه نحو البحث عن الأفكار الجديد.
٣. بحث وحل المشاكل الدائمة.
٤. إعطاء الفرد حرية التعبير عن رأيه.
٥. دفع عملية الإبداع والتطوير.

٦ - الأساليب الشخصية للتعامل مع الصراع التنظيمى:

يمكن الاعتماد على أساليب متعددة فى التعامل مع الصراعات التنظيمية، ويمكن تحديد هذه الأساليب كما يلى (الشكل)

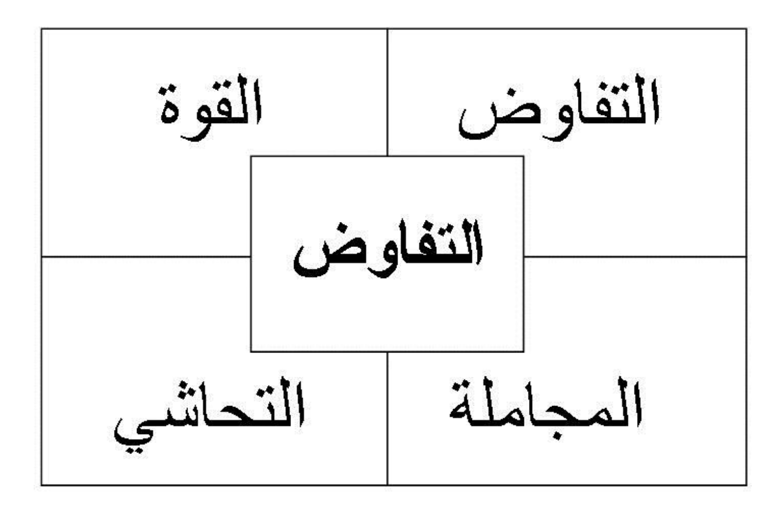
(١) **التحاشى:** ينسحب الأفراد من الصراع حيث إنهم لا يرغبون فى مساعدة أنفسهم أو الآخرين.

(٢) **المجاملة:** يميل الفرد إلى مساعدة الآخرين فى حين لا يهتم بإشباع حاجاته الخاصة ولذلك فإن المجال غالبا ما يكون سهل التعامل معه فى الصراعات التنظيمية.

(٣) **التفاوض:** يسعى المفاوض إلى توفير حلول وسط تراعى رغبات واحتياجات الآخرين وفى نفس الوقت تحقق له إشباعا مناسبا لاحتياجاته الشخصية فمثلا يمكن أن يعرض المفاوض احتمالات المشكلة فى أداء الوظائف دون التخلى عنها أو تحمل مسئوليتها كاملة ويلاحظ أن هذا النمط لا يؤدى لى تعظيم الفائدة المحققة لأى من الطرفين.

(٤) **القوة:** يستخدم أسلوب فرض القوة فى المواقف التى تتميز بدرجة عالية من المافسة وفى حالة الرغبة إلى عدم الاستجابة لرغبات الآخرين ، ويعكس هذا الأسلوب الرغبة فى تحقيق المصالح الذاتية بصفة أساسية.

(٥) **التعاون:** يتضمن هذا الأسلوب كل من الرغبة الفردية ورغبة الآخرين، ويهدف هذا الأسلوب إلى حل المشاكل وتعظيم الرضاء بين كافة الأطراف المتصارعة.



شكل (١٨): الفرد يسعى إلى إشباع رغبات الآخرين

وبمعنى آخر فإن النظرة إلى الصراع هنا تعتبر أمرا طبيعيا وبالتالى يجب إظهار الثقة واحترام آراء الآخرين مع تعضيد حرية الفرد فى عرض أفكاره وآرائه.

ويلاحظ أن الأساليب السابقة تصلح فى مواقف تنظيمية مختلفة، ويظهر الشكل التالى المواقف المختلفة التى يمكن استخدام تلك الأساليب فيها لتحقيق درجة عالية من حل الصراع التنظيمى، ويتوقف اختيار الأسلوب المناسب على:

- خبرة الفرد فى التعامل مع الصراعات التنظيمية.
- طبيعة الموقف التى يتعرض له الشخص.

الأسلوب	الموقف المناسب لاستخدام الأسلوب
(١) القوة	• فى المواقف التى تستدعى قرارا سريعا وحاسما مثل المواقف الطارئة. • فى المواقف التى تحتاج أفعالا غير نمطية للتنفيذ مثل تخفيض التكاليف، تنفيذ إجراءات عمل جديدة، الالتزام باللوائح ونظم العمل. • تحقيق صالح المنظمة بشرط التأكد من صحة وسلامة الإجراء المتخذ. • ضد الأفراد الذين يستفيدون من المنافسة غير المشروعة.
(٢) التفاوض	• عند الرغبة فى إيجاد حل شمولى خاصة فى حالة زيادة الأهمية النسبية لطرفى النزاع. • إذا كنت ترغب فى التعلم من الآخرين. • التعرف على وجهات نظر الآخرين. • ضمان التزام الأطراف المختلفة عند التنفيذ.
(٣) التفاوض	• عندما تكون الأهداف هامة جدا وبالتالى لا يجب التمسك بالرغبة الشخصية. • عندما تتساوى القوى المضادة للفرد لتحقيق تسوية مؤقتة لمشكلة معقدة. • فى حالة الرغبة فى التوصل إلى حل سريع تحت ضغط الوقت. • استخدامها كسند فى حالة فشل التعاون أو القوة.

(٤) التحاشى	• إذا كان الصراع تافها أو فى حالة ظهور موضوعات أكثر أهمية. • فى حالة التأكد من عدم القدرة على إشباع رغباتك الشخصية. • عندما تتأكد أن المشاكل الناتجة عن الحل تفوق العائد من الحل. • حتى تترك الآخرين يهدئون. • إذا كان الآخرون أقدر على حل المشكلة.
(٥) المجاملة	• عندما تشعر أنك أخطأت. • عندما تكون الموضوعات الآخرى أكثر من موضوعك الشخصى. • لتدعيم العلاقات الاجتماعية مع الآخرين. • لتقليل حجم الخسارة فى حالة عدم نجاحك فى ا لصراع. • إذا زادت الأهمية النسبية للاستثمار الجماعى. • السماح للغير بالتعلم من الأخطاء.

٧ - الأساليب التنظيمية للتعامل مع الصراع التنظيمى

إذا ما رغبت المنظمة فى تقوية العلاقات التنظيمية وتخفيض حدة الصراع التنظيمى فإنها لابد أن تسعى إلى تحقيق قدر كبير من التكامل والتعاون التنظيمى، ومن أهم الأساليب التنظيمية المستخدمة لتحقيق مثل هذا التكامل والتعاون، ما يلى:

(١) الهيكل التنظمية

الأساليب المستخدمة فى تحديد:

* تسلسل السلطات والمسئوليات والاختصاصات.
* تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة المختلفة.
* مراكز اتخاذ القرارات.
* الأساليب الأساسية المستخدمة فى تنفيذ وظائف المنظمة (الإنتاج / التسويق/ التمويل/ الأفراد).

(٢) الخطـــط

الجداول الزمنية التى توضح

- الأهداف التى تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- الأفراد المسؤولون عن تحقيق هذه الأهداف.
- الإمكانيات المادية المستخدمة فى تحقيق الأهداف.
- القيود الموضوعة على تنفيذ الخطط.
- معايير الأداء.

(٣) جماعات العمل

فى حالة وجود مهمات عاجلة أو ذات طبيعة خاصة يمكن تكوين مجموعات عمل تشمل كافة التخصصات والخبرات اللازمة لإنجاز مثل هذه المهمة.

(٤) مصفوفة المنظمة

وهو شكل متطور للمنظمات يهدف إلى تحقيق التكامل والترابط بين أجزاء المنظمة المختلفة.

٨- نحو مدخل إسلامى متكامل لإدارة الاختلاف التنظيمى (بين الفرد، والمنظمة)

فى الجزء القليل الذى سوف نعرض له فيما بعد سنحاول بإيجاز أن نطوف على بعض ملامح من شريعتنا الإسلامية ا لغراء، يمكن من خلالها للإدارة أن تعمل ليس فقط على إدارة الصراع وإنما على تجنبه أصلا، وتحويل الفرد والمنظمة التى يعمل بها إلى كيان واحد ينصهر كل منهما فى الآخر، من خلال انصهار أهداف الفرد وأهداف المنظمة، بل ويمكن للإدارة أن تحول هذا الاختلاف إلى نقطة قوة من خلال تفجير الطاقات والإبداعات الفردية الكامنة وإطلاق العنان لها وإتاحة الفرصة لكى تبدع وتبتكر لخدمة أهداف المنظمة بحب ورضا كاملين.وهذا الذى سوف نعرض له سيوضح النموذج العام والتطبيق له فى عهد النبوة.

الغاية العامة من وجود الفرد فى الإسلام

يمكن القول بصفة عامة أو وظيفة الإنسان أو الغاية من وجوده أصلا تتحدد فى إقامة حق العبودية لله كاملا وذلك باتباع أمره ونهيه فى كل شىء والقيام بمهمة الخلافة واستعمار الأرض والاستفادة القصوى بكل ما سخره له الله فى الكون، وأن أى تقصير فى أداء هذه المهمة يعتبر تقصيرا فى حق الله سبحانه وتعالى ويعد ذنبا من الذنوب الكبرى التى نغفل عنها. فالتقصير فى استخدام الطاقات والإمكانات التى زودنا الله سبحانه وتعالى بها فى أداء هذه الوظيفة ينزل بمرتبة الإنسان إلى مرتبة أقل من

مرتبته قد تكون مساوية لمرتبة الحيوان وربما أقل وذلك مصداقا لكثير من آيات القرآن الكريم مثال قوله تعالى:

"ولقد ذرأنا لجهنم كثيرا من الجن والإنس، لهم قلوب لا يفقهون بها ولهم أعين لا يبصرون بها ولهم آذان لا يسمعون بها، أولئك كالأنعام بل هم أضل، أولئك هم الغافلون"، [الأعراف: ١٧٩]

ويقول الراغب الأصفهانى مستشهدا بهذه الآية : فمن لم يصلح لخلافة الله تعالى ولا لعبادته، ولا لعمارة أرضه ، فالبهيمة خير منه.

وبالرغم من أن هذه الغاية يجب أن تكون حاضرة فى ذهن ووعى كل فرد إلا أن تحقيقها يتطلب ضرورة العمل الجماعى المنظم الذى تتكاتف فيه العقول والجهود وتتعاون معا من أجل تحقيقها على خير وجه، ومن ثم فهى غاية عامة على كل من المستوى الفردى والجماعى وإن كان تعلقها أكثر بالجماعة.

أهداف إدارية مباشرة من الأفراد فى المنظمات

إن الأهداف المباشرة التى تسعى الإدارة لتحقيقها بالنسبة للفرد يمكن أن تتمثل فى العمل على إطلاق كافة الطاقات الكامنة لدى الفرد والتى أودعها الله سبحانه وتعالى فيه، وتنظيمها وتوجيهها لأداء دوره التنظيمى بأعلى درجة من الإبداع والإتقان والإحسان وذلك بصورة مستمرة ، والتخلص من آية عوائق أو قيود – أيا كان نوعها – يمكن أن تكبت هذه الطاقات والمواهب أو تمنع ظهورها، أو تهملها أو لا يحقق الاستعداد الدائم المستمر لأداء دوره دون قصور أو تقصير بما يحقق الفلاح لكل من الفرد والمنظمة.

وهذه الدرجة من الفهم للدور، وأدائه بأقصى درجات الإتقان والتى يصل فيها الفرد والمنظمة – بحق – إلى كيان واحد، ويصبح هدفها هدفا واحدا، هو أقصى ما يمكن أن تطمع أى منظمة للوصول إليها.

وهذا ما يجب أن يسعى إليه أى قائم بالتغيير، كما حدث بالفعل فى التطبيق الإسلامى كما سيتضح فيما بعد – بإذن الله-.

الصراع بين أهداف الفرد والمنظمة فى المداخل الأخرى

إن من أهم ما يشغل علماء الإدارة وخاصة منذ بدأ الاهتمام بالاتجاه الإنسانى فى الإدارة – هو ذلك الصراع وعدم التجانس بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، ويؤيد

ذلك الكثير من الدراسات التى قام بها علماء من أمثال (كريس أرجيرس) حيث توصل إلى عدة نتائج أهمها:

١) أن هناك عدم تجانس واضطراب بين حاجات الأفراد الصالحين ومطالب المنظمة الرسمية.
٢) أن من نتائج هذا الاضطراب الإحباط والفشل، وقصر البصيرة، والصراع، كلما مال العاملين إلى تحقيق ذات تتسم بدرجة كبيرة من النضج.
٣) يحافظ سلوك الموظف التكيفى على تكامل الذات، ويمنع التكامل مع المنظمة الرسمية.
٤) تميل بعض ردود أفعال معينة للإدارة إلى زيادة العداء الكامن تحت السلوك التكيفى، ويمكن أن تؤدى أعمال إدارية أخرى إلى التقليل من درجة عدم التجانس بين ا لفرد والمنظمة الرسمية.
٥) لن تؤدى زيادة اختصاصات العمل أو القيادة المركزة بالموظف إلى أن يعمل للحد الذى يصبح فى السلوك التكيفى نابعا من ثقافة ومفهوم الذات لدى الأفراد.

ولقد ظل كل من (أرجيرس، وباك) عشرين عاما فى دراسات مستفيضة بهدف التوصل إلى نظرية متكاملة للسلوك التنظيمى تمكن من توفير إطار فكرى لترجمة وفهم السلوك التنظيمى وضبطه والتنبؤ به، ولقد أطلقا على نظريتهما عملية الانصهار (The fusion process) وتعتمد هذه العملية على عنصرين هما الفرد والمنظمة. المشكلة الرئيسية – على حد تعبيرهما – هى كيف يمكن جمع عدد من الأفراد لكل منهم معتقداته وقدراته وجعلهم يتعاونون معا فى منظمة معينة بشكل يحقق نجاح المنظمة ورضاهم فى نفس الوقت. فمرحلة الانصهار تدرك أن للأفراد أهدافا شخصية تنفصل عن أهداف المنظمة. فكيف يعمل المنهج الإسلامى على تحقيق التكامل والانصهار بين أهداف كل من الفرد والمنظمة؟ وهل يمكن أن تحقق هذه المعضلة الصعبة فى ظل المنهج الإسلامى للتغيير؟

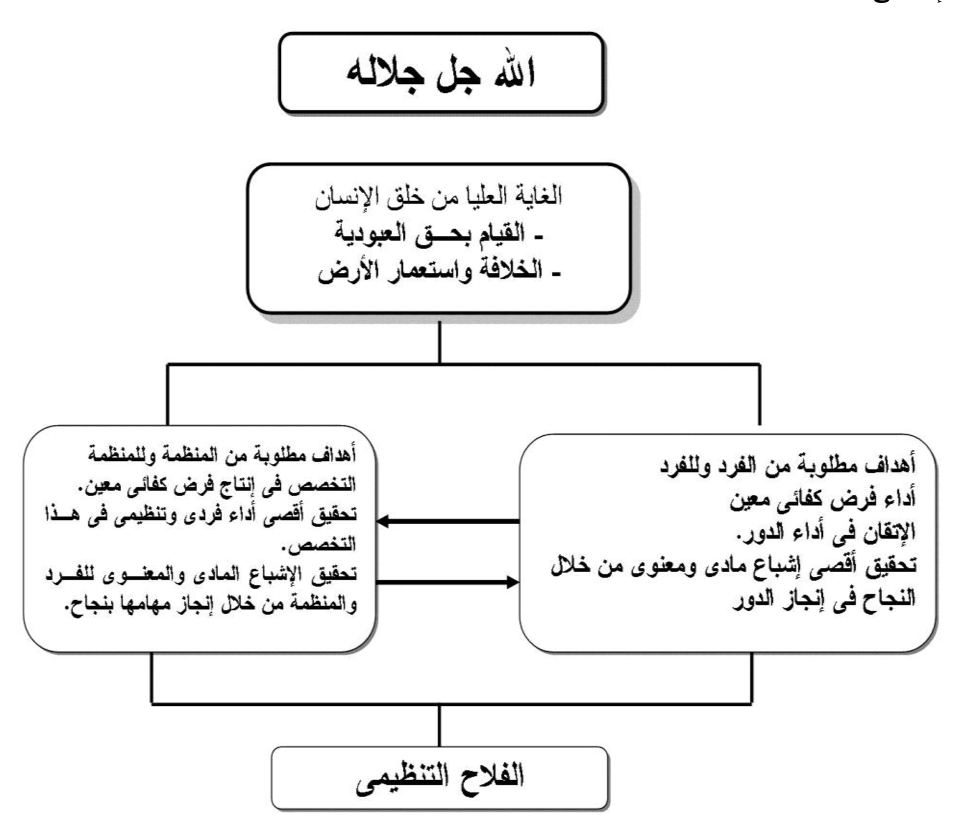
التقاء أهداف ا لفرد والمنظمة وتوافقهما فى المدخل الإسلامى للتغيير:

إن المنهج الإسلامى للتغيير؛ الذى ينظر للإنسان نظرة متكاملة شاملة متوازنة وواقعية ومعتدلة، باعتباره ذا غاية معينة وله حاجات معينة وله طاقات وجوانب

معينة، وله جوابن قوة وجوانب ضعف، هذا المنهج هو خير منهج يصل بالفرد إلى أعلى درجة لفهم الدور والقيام بأدائه على خير وجه وانصهار الفرد وتوافقه مع الأهداف العليا للمنظمة التى تتفق مع غاية أعلى حددها لها الله سبحانه وتعالى. ولذلك فإن أول شىء يجب أن تبدأ أية منظمة به هو استحضار هذه النية ، وهى أن كل ما تؤديه من عمل – أيا كان نوعه – إنما غايته أن تؤدى فرضا من فروض الكفاية التى يحتاج إليها المسلمون، وإنها إيضا تؤدى واجب الاستخلاف فى الأرض واستعمارها فى أحد التخصصات، كما يجب أن تجعل هذه النية التنظيمية واضحة معلنة وأن تكون فى نفس الوقت هى نية كل فرد يعمل فى هذه المنظمة. ويكفى الاستشهاد فى ذلك بحديث رسول الله صلى ا لله عليه وسلم إنما الأعمال بالنيات، وإنما لكل امرئ ما نوى؛ فمن كانت هجرته إلى الله ورسوله فهجرته إلى الله ورسوله، ومن كانت هجرته لدنيا يصيبها أو امرأة ينكحها فهجرته إلى ما هاجر إليه.

ومن هنا فإن استحضار النية عند أداء أى عمل على كل من مستوى الأفراد ومستوى المنظمة وربط هذه النية بأداء الوظيفة التى من أجلها خلق الله الإنسان، تؤدى بصورة تلقائية إلى تلاقى كل من أهداف الفرد والمنظمة باعتبارهما يعملان معا تحت غاية واحدة يسهل إدراكها وفهمها والاقتناع بها (شكل ، ١٣) مما يدفع كليهما إلى فهم أفضل لمهام الدور، واستخدام كافة الإمكانات والطاقات المتاحة لآدائه بأعلى درجة من الإحسان والإتقان وتحقيق الفلاح – بمعناه الشامل – لكل من الفرد والمنظمة.

ولا شك أن ذلك يحقق أفضل تلاحكم بين الفرد والمنظمة، والذى فشلت الوسائل الأخرى، كالمقابل المادى فقط لكلا الطرفين فى تحقيق انصهار الفرد والمنظمة على حد تعبير (أرجيرس وباك) السابق الإشارة إليه.



شكل (١٩): التقاء كل من أهداف الفرد والمنظمة وانعكاس ذلك على أداء الدور وتحقيق الفلاح التنظيمى

نماذج تطبيقية حول مفهوم وأداء الدور فى الإسلام

هناك الكثير من النماذج والأمثلة العلمية التى توضح هذه الدرجة العليا من التلاحم الكامل تبين أهداف كل من الفرد والمنظمة وانعكاس ذلك على أداء الدور الفردى والتنظيمى بأقصى درجة من درجات الإتقان والإحسان فى كل من القرآن الكريم والسيرة النبوية الشريفة.

أولاً: أمثلة من قصص السابقين فى القرآن حول مفهوم وأداء الدور:

من خلال قراءة قصة سليمان υ باعتبارها نموذجا تنظيميا فريدا نجد أن فهم وأداء الدور قد وصل إلى أقصى درجات الإتقان سواء كان على جميع أفراد التنظيم أو على المستوى التنظيمى نفسه.

فمنظمة (كمملكة) سليمان υ كانت تتكون من أفراد ينتمون إلى أجناس شديدة التباين؛ من الجن، ومن الإنس ومن الطير **"وحشر لسليمان جنوده من الجن والإنس والطير فهم يوزعون"**، (النمل : ١٧) ومع ذلك نجد أن هناك درجة عالية من الانصهار والتفاعل بين أهداف الأفراد والمنظمة وانعكاس ذلك على أداء عال ومتقن للدور يتسع ليصل إلى درجة المبادرة إلى العمل حتى قبل أن يطلب. والمشاركة فى تحقيق الأهداف العليا للمنظمة باستخدام كافة الإمكانات الفردية المتاحة دون انتظار لصدور الأوامر، ودون الاقتصار فقط على مجرد تنفيذ ما يطلب. وإننا لنجد مواقف تؤيد هذا الفهم وهذا الأداء للدور ممثلا فى الأجناس الثلاثة التى تكون تلك المنظمة كما يأتى:

أ- بالنسبة للطير:

نجد مثالا واضحا فى فهم وأداء الدور يقوم به الهدهد الذى فهم دوره ومهمته فى الحياة وفى المنظمة وفهم دور ومهمة المنظمة التى يعمل فيها أيضا، ونظرا لأنها منظمة تجعل مهمتها الأساسية هذه إقامة حق العبودية لله كاملا والقيام بدور الاستخلاف وعمارة الأرض على خير وجه، فقد التقى ذلك بسهولة مع فهم الهدهد وأدرك دوره فى هذه الحدود. وانعكس ذلك على أدائه حيث إنه – دون تكليف مسبق – كان سببا فى انتقال مملكة كاملة من الكفر بالله إلى الإيمان به والسير فى نفس الاتجاه المتناسق الذى يحقق الغاية العليا وتتجلى قمة هذا الفهم للدور وأدائه فى إجابة الهدهد على سليمان υ لما سأله عن سبب غيابه حيث رد قائلا:"**... أحطت بما لم تحط به وجئتك من سبأ بنبأ يقين * إنى وجدت امرأة تملكهم وأوتيت من كل شىء ولهاعرش عظيم * وجتها وقومها يسجدون للشمس من دون الله وزين لهم الشيطان أعمالهم فصدهم عن السبيل فهم لا يهتدون * ألا يسجدوا لله الذى يخرج الخبأ فى السموات والأرض ويعلم ما تخفون ما تعلنون * الله لا إله إلا هو رب العرش العظيم"**، (النمل ، ٢٢ : ٢٦)، ومن هذه الآيات نلاحظ مدى فهم الهدهد للغاية العليا من وجود الخلق، وهى التوحيد الخالص لله وعبادته، والبعد عن أى شرك أو

انحراف عن هذه العبودية، ثم نلاحظ دقة ملاحظته وإتقانه وإخلاصه فى أداء دوره، وتبليغ ما لاحظه من أوضاع شاذة تخالف الغاية العليا للخلق ويتضح ذلك مما يلى:

١- فهو أولا يشير إلى أنه يحيط علما بشىء لم يحط به قائده فهى مهمة قام بها كاملة من واقع فهمه لدوره اللامحدود.
٢- وهو ثانيا يشير إلى أنه يحمل معلومات يقينية من مملكة سبأ والتى تقع فى ا ليمن بينما تقع مملكة سليمان υ فى فلسطين.
٣- ثم هو يصف نظام حكمهم الغريب ومدى قوته، حيث يلاحظ أن امرأة تملكهم، وكأن ذلك شىء فطرى يستدعى الملاحظة ثم إنها على درجة من القوة (وأوتيت من كل شىء ولها عرش عظيم).
٤- ملاحظته مدى انحرافهم عن أداء الغاية العليا التى خلقوا من أجلها فهم يسجدون للشمس من دون الله.
٥- تحديده إلى أى درجة هم غيروا ما بأنفسهم إلى الباطل ودرجة رسوخ الباطل عندهم حتى يمكن أخذ ذلك فى الاعتبار عند أى محاولة للتغيير (وزين لهم الشيطان أعمالهم فصدهم عن السبيل فهم لا يهتدون) فهم قد وصلوا إلى أقصى درجات ومراحل رسوخ الباطل فى أنفسهم، وذلك ليس فقط بتعودهم على هذا الباطل وإنما لأنه أصبح أمامهم وكأنه الحق فى أفضل صوره، وذلك من تزيين الشيطان لهم ، فصدهم عن الحق وزين لهم الباطل، ومن ثم ليس هناك أدنى بصيص من الأمل لكى يهتدوا ويعودوا إلى الهدى والرشاد ثانية من أنفسهم كما أن أمر تغييرهم يعتبر صعبا وليس هينا.
٦- تحديده الوضع الصحيح الذى يجب أن يعودوا إليه وضع مسئولية تحقيق هذه المهمة التغييرية أمام قائده الأعلى، بصورة تدل على مدى التفاهم المتبادل بين كل منهما ومدى الفهم العميق والواضح لتلك الغاية من كليهما، حيث يختتم الهدهد تقريره الدقيق مشفوعا لهذا الرأى ألا يسجدون لله الذى يخرج الخبأ فى السموات والأرض ويعلم ما تخفون وما تعلنون الله لا إله إلا هو رب العرش العظيم. ولقد كانت إجابة القائد فورية وحازمة حيث أخذ فى التيقن من مدى صحة هذه المعلومات، ثم أخذ فى تنفيذ الإجراءات الكفيلة بتغيير هذا الوضع الشاذ، وتحول هؤلاء القوم من الكفر إلى الإيمان، إلى أن تحقق ذلك فى النهاية وذلك من خلال خطة دقيقة ومدروسة استخدمت فيها كافة الطاقات الفردية

والتنظيمية المتاحة وروعى فيها الوضع التغييرى النفسى لهم كما سبق أن أوضحه الهدهد.

ب- بالنسبة للجن

أما عن الجن – فبالرغم من أدواره العديدة فى مملكة سليمان – إلا أن دوره فى هذه النقطة بالذات قد جاء فى مرحلة تالية بعد أن تيقن سليمان υ من صحة معلومات الهدهد، وأرسل إليهم رسالة تدعوهم إلى الإسلام والإذعان لحكم الله وشرعه الذى لا يجب أن يعلوو عليه شىء **"إنه من سليمان وإنه بسم الله الرحمن الرحيم * ألا تعلوا على وأتونى مسلمين"**، [النمل : ٣١] ثم حدثت ردود فعل لهذه الرسالة إلى أن تطلب الأمر ضرورة إحضار عرض هذه الملكة ونقله من سبأ – باليمن إلى مملكة سليمان بالشام قبل أن يصلوا إليهم، حيث حدد سليمان υ هذه المهمة وطلب تنفيذها على وجه السرعة فقال: **"يا أيها الملأ أيكم يأتينى بعرشها قبل أن يأتونى مسليمن"**، [النمل : ٣٨] وهنا ظهر دور ممثل الجن حيث أسرع أحدهم بالتطوع لأداء المهمة فى وقت قصير وبأعلى درجة من القوة والأمانة ، وهذه هى أقصى درجة يمكن أن يستخدم فيها طاقاته ومواهبه لإحضار العرش قبل أن يقوم سليمان υ من مجلسه، **"قال عفريت من الجن أنا آتيك به قبل أن تقوم من مقامك، وإنى عليه لقوى أمين"**، [النمل: ٣٩].

ج- بالنسبة للإنس

لقد ظهر دور الإنس جليا فى أداء مهمة إحضار عرش بلقيس قبل أن يأتوا مسلمين، وذلك حينما يقوم ممثل الإنس بعرض يفوق العرض الذى تقدم به عفريت من الجن، وهو أن لديه إمكانات تجعله قادرا على الإتيان بهذا العرش فى مدة أقصر بكثير من تلك التى حددها الجن حيث قال تعالى: **"قال الذى عنده علم من الكتاب أنا آتيك به قبل أن يرتد إليك طرفك، فلما رآه مستقرا عنده قال هذا من فضل ربى ليبلونى أأشكر أم أكفر ومن شكر فإنما يشكر لنفسه ، ومن كفر فإن ربى غنى كريم"**، [النمل : ٤٠] وهكذا نجد ذلك التسابق والتنافس المحمود فى أداء الدور التنظيمى بأعلى درجة من الاتقان، والاستفادة بكل الطاقات والإمكانات والمواهب المختلفة لجميع أفراد التنظيم لإنجاز المهام المطلوبة. ولتحقيق الأهداف التنظيمية بصورة يبدو فيها

أعلى درجات المشاركة والتلاحم والإبداع والانسجام بين جميع الأفراد وبين المنظمة وقيادتها العليا.

كما لا يغيب عنا ملاحظة رد فعل القيادة عند إنجاز أى مهمة بنجاح فائق، حيث أن ذلك يقابل بمزيد من الشكر لله والاعتراف بفضله وإدراك أنه ابتلاء فى نفس الوقت له من الله، هل يشكر أم يكفر؟ وذلك هو أعلى مقامات العبودية لله والذى يؤدى إلى مزيد من نعمه واستمرار التمكين.

ثانيا: أمثلة من سيرة الرسول ρ حول مفهوم وأداء الدور

إن هناك أمثلة لا حصر لها توضح مدى النجاح الذى حققه الرسول صلى الله عليه وسلم فى تفجير الطاقات الكامنة لدى الأفراد المحيطين به والاستفادة القصوى بكل ما يتمتعون به من إمكانات والانتقال بهم إلى مستوى عال لفهم الدور وأدائه بأعلى درجات الإتقان والإحسان. ويكفى أن صلى الله عليه وسلم فى مدة قصيرة من الزمن غير أمة تغييرا جذريا ليخرجوا من أقصى درجات الفوضى والجاهلية والضلال والتفكك والانحلال، إلى أقصى درجات الهدى والنظام والتلاحم والاستقامة. وليصبحوا بفضل اتباع منهج الله تعالى – كأنهم جسد واحد فى التعاطف والتفاعل، وكأنهم بنيان واحد فى القوة والتماسك التنظيمى. كما يؤكد ذلك حديثان صحيحان رواهما البخارى ومسلم وهما:

عن أبى موسى ، عن النبى ρ، قال : إن المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا وشبك بين أصبعيه.

وعن النعمان بن بشير، قال : قال رسول الله ρ: ترى المؤمنين فى تراحمهم وتوادهم ، وتعاطفهم، كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضوا ، تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى. وليس هناك درجة من قوة التلاحكم والتعاطف والانسجام والتماسك التنظيمى يمكن أن تفوق هذه الدرجة.

وسوف نختار – فيما يأتى – بعض الأمثلة الفردية كنماذج لفهم الدور وأدائه بأعلى درجة من الكفاءة والإتقان.

أ ـ عمر بن الخطاب τ :

يمثل نموذج عمر بن الخطاب τ من حيث مدى فهمه للغاية العليا من مهمة بعثة الرسول ρ والعمل على تحقيق هذه الغاية بأعلى درجة من المشاركة والأداء المتقن للدور، أفضل مثال يمكن الاستشهاد به.

فمنذ اليوم الأول لإعلانه الإسلام، وتحوله من الكفر للإيمان – بعد صراع طويل – نجده يتحول تحولا كاملا إلى جانب المشاركة الفالة فى أداء مهمة الرسول ρ الدعوية. فهو لا يكتفى أن يكون فقط مجرد منفذ ومطيع لأوامر ، وإنما هو يبادر بالرأى ويشارك فى اتخاذ أخطر القرارات ، بل ربما يقترح هذه القرارات ويوافق عليها قائده الأعلى الرسول ρ ، فيذكر ابن الجوزى قول عمر للرسول ρ حين أسلم قلت يا رسول الله ألسنا على الحق إن متنا أو حيينا؟ قال : بلى والذى نفسى بيده، إنكم على الحق وإن متم أو حييتم، قال: قلت: ففيم الاختفاء؟ والذى بعثك بالحق لنخرجن، فأخرجناه فى صفين، حمزة فى أحدهما وأنا فى الآخر، له كديد ككديد الطحين، حتى دخلنا المسجد، قال فنظرت إلى قريش وإلى حمزة، فأصابتهم كآبة لم يصبهم مثلها قط، فسمانى رسول الله ρ الفاروق يومئذ.

فهو يقترح قرارا خطيرا فى تاريخ الدعوة حيث حول مسار العمل من العمل السرى المنظم إلى الجهر بالدعوة وبالتنظيم فبدأت مرحلة جديدة سميت علانية التنظيم، ومن هنا سماه الرسول ρ الفاروق، حيث فرق بين مرحلتين.

وهو إذن ليس فردا عاديا يعمل فقط ما يكلف به وإنما هو فرد يفهم تماما أهداف التنظيم ويشارك بكل اهتماماته وأفكاره فى تحقيق هذه الأهداف ويتحدد دوره بناء على الفهم، لدور غير محدود فى المشاركة والمبادرة لتحقيق الأهداف التنظيمية فهو يحيى بها ويحيى لها ويتحرك ويقوم وينام وهى ربما تسيطر على كيانه، ولذلك فإننا نجد كثيرا من المواقف الأخرى له تؤيد هذه الحقيقة لدرجة أن هناك كثيرا من الأراء التى رآها نزل القرآن يؤيده فيها بالرغم من أن بعضها كان يخالف فيها رأى الرسول ρ ورأى أبى بكر، مثل موقفه من أسرى بدر، وتحريم الخمر، والاستئذان وغيرها.

ب- الحباب بن المنذر τ

يظهر الفهم الشديد للدور، وأداؤه بأكبر درجة من الإتقان والإحسان متمثلا فى فرد آخر من الأفراد المسلمين العاديين الذين ربما لم يرد ذكرهم إلا فى هذا الموضع . وذلك يوم غزوة بدر الكبرى حينما نزل الرسول ρ أدنى ماء من بدر، وحدد أن يكون هذا هو المكان الذى يعكسر فيه جيش المسلمين.

ولعل التبادر إلى الذهن أن يكون أعلى أداء حينئذ لدور يمكن توقعه من الجندى هو أن يحسن تنفيذ الأوامر التى تصدر إليه، وبذلك يكون قد أدى ما عليه ،

ولكن الحباب بن المنذر بن الجموح يتقدم إلى الرسول ρ قائلا: يا رسول الله ، أرأيت هذا المنزل، أمنزلا أنزلكه الله ليس لنا أن نتقدمه ، ولا نتأخر عنه أم هو الرأى والحرب والمكيدة؟ قال : بل هو الرأى والحرب والمكيدة، فقال : يا رسول الله فإن هذا ليس بمنزل، فانهض بالناس حتى نأتى أدنى ماء من ا لقوم فننزله ، ثم نغور ما وراءه من القلب، ثم نبنى عليه حوضا فنملؤه ماء ثم نقاتل القوم فنشرب ولا يشربون ، فقال رسول الله ρ لقد أشرت بالرأى، فنهض رسول الله ρ ومن معه من الناس فسار حتى أتى أدنى ماء من القوم نزل عليه ، ثم أمر بالقلب فغورت ، وبنى حوضا على القلب الذى نزل عليه فملئ ماء، ثم قذفوا فيه الآنية.

هكذا يتقدم الحباب بمبادرة ذاتية تنم عن مدى إحساسه بالمسئولية ومشاركته فيها وكأنه قائد وليس مجرد جندى، فهو لا يتردد فى أن يصحح – ولكن فى أدب – قرارا اتخذه القائد الأعلى بالنسبة لتحديد الموقع الذى ينزل فيه الجيش الإسلامى. ثم يقترح بديلا أفضل مؤيدا بالأسباب، ليس هذا فحسب بل ويضع خطة كاملة وسليمة لتحديد أفضل موقع يمكن النزول فيه للاستيلاء على الماء الموجود فى أرض المعركة وحرمان العدو منه تماما. ولقد كان لذلك أكبر الأثر فى التأثير على الأعداء معنويا وماديا، نظرا لأهمية المياه القصوى – الاستراتيجية – وخاصة فى معركة تدور فى الصحراء. كما وإننا نلاحظ ذلك التجاوب والانسجام العالى بين القائد – ثم يثنى على رأيه لقد أشرت بالرأى ، ليس هذا فحسب بل ويقوم بتنفيذ ما أشار به على الفور. ولذلك أهميته خاصة وأن هناك بعض القواد الذين قد يظنون أنهم على علم بجميع بواطن الأمور، وأنهم يحيطون بكل شىء علما، وإذا رأو رأيا لا يقبلون أن يناقشهم فيه أحد حتى وإن كان خطأ، بل وربما وجدوا من يثنى على رأيهم ويمدحه. ثم إنهم لا يحبون أن يصدر رأى جيد إلا منهم، فإن صدر من غيرهم فإنهم إما أن يرفضوا – تكبرا وحسدا – وإما أن ينسبوه إلى أنفسهم، بل قد نجد كثيرا من الأتباع والمرؤوسين إذا رأوا فى أى مجال من مجالات التخصص يسبقون هذا الرأى بقولهم : بناء على توجيهات قائدنا.

وربما يحاول مثل هؤلاء القادة – بعد ذلك – الادعاء بأن حكمهم شورى ويسير بناء على مشاركة قوى الشعب!!!

ولعل خير تصوير لهذا النمط الإدارى الاستبدادى – والذى يمكن أن نلمسه ونعايشه كثيرا – ذلك الذى ذكره الله سبحانه وتعالى عن فرعون الذى ضاق بنقاش أحد أفراد قومه بالرغم من أن هذا الرجل – مؤمن آل فرعون – كان على حق، وفرعون على باطل ، فترك مناقشة حججه القوية البينة وقال ، كما أخبرنا الله تعالى فى كتابه: **"قال فرعون ما أريكم إلى ما أرى وما أهديكم إلا سبيل الرشاد"**، [غافر : ٢٩].

ولذلك فإن أداء مثل هذا الدور للحباب بن المنذر يدل على فهم عميق للأهداف التنظيمية ومشاركة غير محدودة فى أدائها وأداء متقن فى التنفيذ واستخدام لكل الطاقات والمواهب الظاهرة والكامنة فى الفرد. لا يحدث ذلك إلا إذا كنت هناك قيادة ناجحة واعية استطاعت أن تقوم بعملية تغيير نفسى لأفرادها لنقلهم هذه النقلة من الفهم والمشاركة والأداء، وإطلاق كافة طاقاتهم الكامنة فى خدمة الأغراض العليا للتنظيم – التى تعتبر فى نفس الوقت أهدافهم – وإزالة أى عائق يمكن أن يحد من هذه الطاقات أو يكبتهها.

واكتفى بهذين المثالين ، ومن أراد فعليه أن يدرس شخصية كل صحابى من صحابة رسول الله صلى الله عليه وسلم ليجد كلا منهم يؤدى دوره – فى أى موقع – بإخلاص الجندى المتفانى ومسئولية القائد الواعى.

خلاصة ونتائج

مما سبق يتضح أن هناك غاية عليا يجب أن توضع فوق قمة أهداف أى منظمة وهى تلك التى حددها الله سبحانه وتعالى من وجود الإنسان باعتباره خليفة له فى الأرض يقوم باستعمارها ويؤدى حق العبودية كاملا له ، وذلك باستخدام كل ما سخره له الله فى الكون من خلال الاستفادة من كافة الطاقات والمواهب الفردية التى منحها الله سبحانه وتعالى للإنسان.

وأن وضع هذه الغاية بهذه الصورة فى المنظمة يساعد على تعميق الدور الفردى وتوافقه مع الأهداف التنظيمية لأنهما سوف يعملان معا لتحقيق غاية واحدة مشتركة يسهل الاتفاق عليها ويصعب الاختلاف حولها.

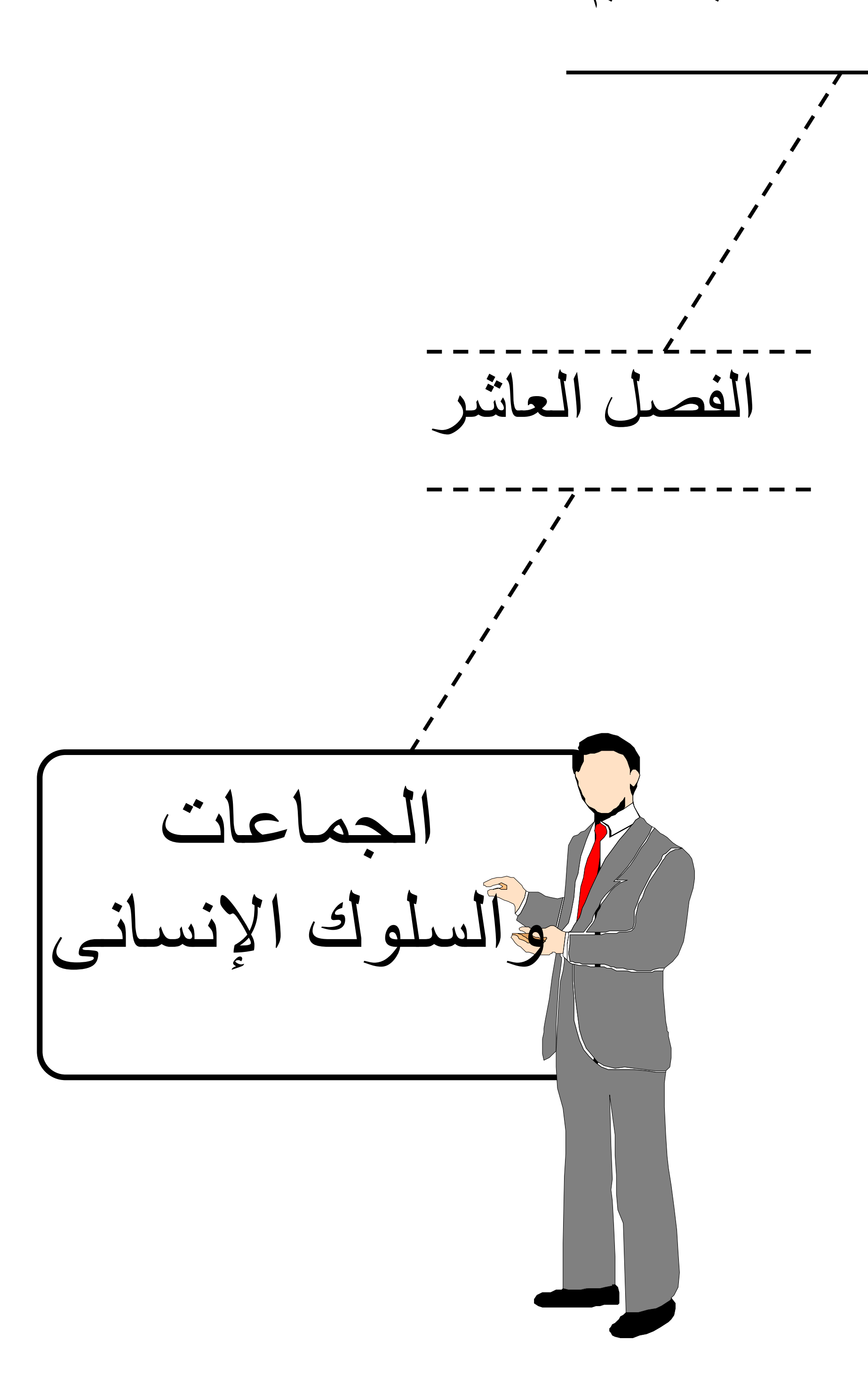
أما عن الهدف المباشر الذى يرجى تحقيقه من خلال عملية التغيير فهو الوصول بالفرد إلى هذه الدرجة من الفهم للغاية والدور المطلوب منه لأدائها، وتهيئته لاستخدام جميع طاقاته الظاهرة والكامنة والاستفادة بها فى أداء دوره التنظيمى بأعلى درجة من الإتقان.

ولقد رأينا أمثلة لهذه الدرجة المثلى من الفهم والأداء للدور فى نماذج ممن كان يقودهم سليمان عليه السلام وكذلك فى نماذج ممن كان يقودهم المصطفى ρ.

****

الجزء الثالث

التفاعلات الجماعية للتنظيم



١ ـ مقدمة:

الإنسان كائن اجتماعى لا يستطيع أن يعيش إلا فى جماعات تشبع حاجاته وتتولى تنشئته وتدريبه وهى التى يشترك مع أعضائها فى أنواع متعددة من النشاط لخدمة المجتمع والنهوض به، والجماعة يمكن أن ينظر إليها على أنها نوع من تنظيم الإفراد فى أشكال جماعية يستخدمها المجتمع كأدوات له فى إشباع الاحتياجات الإنسانية وفى عمليات الضبط والرقابة الاجتماعية على السلوك لحماية المصالح العامة للمجتمع ككل.

وفى هذا الفصل سوف نتناول بالدراسة النقاط التالية .

١ـ مفهوم وأهمية الجماعات.	٢ـ وظائف الجمــــاعات.
٣ـ أنواع الجمــــاعات.	٤ـ مراحل تطور الجماعات.
٥ـ أسباب تكوين الجماعات	**٦ـ أثر التفاعل الاجتماعى فى توجيه السلوك الإنسانى**
٧ـ العوامل المؤثرة فى تماسك الجماعة.	

١ ـ مفهوم وأهمية الجماعات:

عبارة عن التفاعل الإنسانى لتبادل التأثيرات والخبرات: فالجماعة مجموعة من الناس يرى البعض أنها اثنان فأكثر والبعض الآخر يراها ثلاثة أو أكثر، وهى وحدة ديناميكية يتم من خلالها تبادل التأثيرات الإنسانية لا بين الأفراد المكونين لها فحسب بل بين كل فرد فيها وبين الجماعة فى مجموعها ككل، بمعنى آخر أن الوحدة التى تقيمها الجماعة ترقى وتسمو فوق الأفراد المكونين لها فالتكوين الجماعى ليس مجرد عملية جمع للأفراد بل هى بالدرجة الأولى عملية تفاعل ديناميكي بين أعضائها فى المواقف المختلفة التى تواجهها الجماعة وفى المراحل المتعاقبة التى تمر بها بحيث يمكننا أن نتصور الجماعة وكأنها كيان ديناميكي انصهرت داخله شخصيات الجماعة لتصنع جميعها معاً شخصية جماعية متميزة. بمعنى آخر فإنه بينما يوجد بين أعضاء الجماعة الواحده من عوامل التجانس والتشابه التى أدت إلى تكوينهم

وانتمائهم إلي كيان جماعى واحد فإن كل عضو فيهم له أيضاً وبصفة دائمة من الخصائص الفردية ما يميزه عن كل من الأعضاء الآخرين فى هذه الجماعة(١).

الجماعة ظاهرة اجتماعية:

بمعنى أن الجماعة ظاهرة أوجدتها الطبيعة الاجتماعية للإنسان والتى إقتضت إنتمائه إلى جماعات سواء كان هذا الأنتماء أمراً واقعياً كما هو الحال بالنسبة لإنتماء الأطفال إلى أسرهم أو أمراً مفروضاً كالمهن والطوائف الحرفية أو أمراً إرادياً بسعى إليه الإنسان بمحض اختياره ورغبته كالأندية وجماعات الأصدقاء(٢).

الجماعة عبارة عن عدد من الأفراد لديهم:

هدف أو مهمة مشتركة، وإدراك أو وعى بكيان وهوية الجماعة حدودها، وحد أدنى من القيم والتقاليد التى تنظم تفاعلاتهم المتبادلة(٣).

ويتضح من التعريف الأخير ضرورة توافر مجموعة من الخصائص للجماعة من أهمها:(٤)

- **حجم الجماعة:** حيث يستخدم مصطلح الجماعة للتعبير عن تجمع عدد معقول من الأفراد يتراوح ما بين أثنين وخمسة وعشرين.
- العلاقات المشتركة والمتبادلة بين أعضاء الجماعة والتناسق بين أوجه النشاط التى يمارسها هؤلاء الأعضاء فالجماعة هى مجموعة من الأفراد الذين تربط بينهم العديد من العلاقات التى تحدد الصفات الخاصة بأى جماعة وبالتالى نوع الجماعة ذاتها مثل العائلة والنقابة وغيرها.

---

١ **عدلى سليمان وعبد المنعم هاشم**، الجماعات بين التنشئة والتنمية، **(القاهر: مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٧٣)، ص ٦٩-٧٠.**
٢ المرجع السابق مباشرة، **ص ٧١.**
٣ **د. محمد عبد الله عبد الرحيم**، السلوك الإنسانى فى المنظمات، **(القاهرة: الناشر غير محدد ١٩٨٧)، ص١٥٣.**
٤ **د. هناءة أحمد سيد أحمد**، السلوك الإنسانى فى التنظيم، **(القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩١)، ص٧١-٧٢.**

- وجود قيم وقواعد سلوكية عامة تحكم سلوك أفراد الجماعة بحيث يعمل كل منهم فى إطار هذه القيم والقواعد والمعايير.

- وجود اهتمامات مشتركة لدى أعضاء الجماعة تجعلهم يعملون من أجل تحقيق أهداف معينة مشتركة وهذا يزيد من انتمائهم للجماعة التى ينضمون إليها وهذا لن يحدث إلا إذا شعر الفرد أنه فى تحقيقه لأهداف الجماعة إنما يحقق أهدافه الشخصية وأهداف باقى أعضاء الجماعة.

- تكرار حدوث التفاعل اجتماعي بين أفراد الجماعة أكثر من تفاعلهم مع الأفراد الخارجين عن الجماعة مما يؤدى إلى خلق الكثير من التوقعات المتبادلة بين أفراد الجماعة وتقوية شعور الأفراد بالانتماء إلى الجماعة.

وترجع أهمية الجماعة إلى أنها أداة المجتمع فى تنشئة أفراده وعلى ذلك فإن نوع التنشئة الذى يقدر للفرد يتوقف على ظروف الفرد نفسه من جهة وعلى نوع الجماعات التى ينتمى إليها من جهة أخرى فإن قدر للفرد أن ينشأ فى جماعة صالحة فإنه ينشأ وينمو وقد اكتسب من الخصائص والمميزات ما يجعله مواطناً صالحاً للمجتمع الذى يعيش فيه والعكس، **ولذلك فإن مصير الإنسانية وما ينتظرها من مستقبل مشرق أو مظلم يقع على عاتق الجماعات الإنسانية ومدى صلاحيتها لتنشئة الأجيال القادمة تنشئة سليمة يكتسب الأفراد خلالها القيم الأخلاقية والمبادئ الإنسانية الصالحة، كما أن الجماعات تمثل فى الواقع القوى الذاتية المحركة للمجتمع فبأعضائها يتحقق التقدم والازدهار للمجتمع.**

٢ - وظائف الجماعات:

تقوم الجماعات بوظائف على مستوى الفرد ووظائف أخرى على مستوى المنظمة حيث تقدم الجماعة للفرد خدمات كثيرة ووظائف كثيرة منها:

- إشباع حاجاته المادية والمعنوية والروحية حيث تساعد الجماعة الفرد فى إشباع هذه الحاجات.

- مساعدة الفرد فى القيام بمهام وظيفته حيث يحكم عمل الجماعة معايير معينة يجب أن يلتزم الفرد بها مثال ذلك التزام المحاسب و المراجع بقواعد معينة ومعايير معينة تحددها جمعية المحاسبين والمراجعين لتنظيم هذه المهنة.

- الجماعة مصدر أساسى للمعلومات التى يجب إتاحتها للفرد لكى يستطيع تطبيق المبادئ والمفاهيم والأفكار الخاصة بالجماعة.

كما أنها تقوم بوظائف تنظيمية رسمية على مستوى المنظمة حيث تساعد جماعات العمل الرسمية فى تحقيق أهداف المنظمة.

٣ - أنواع الجماعات(١):

هناك تقسيمات للجماعات من أهمها: **الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية:**

ويقصد بالجماعة الرسمية:

الجماعة التى تستمد سلطتها من التنظيم الرسمى للمنظمة والتى تهدف إلى تحقيق أهداف معينة للمنظمة فهى تنشأ بصورة رسمية ومخططة ولها تنظيم واضح محدد فيه الواجبات والمسئوليات بالنسبة لكل فرد فى الجماعة ومن أمثلة ذلك فى منظمات الأعمال إدارة التسويق والإدارة المالية وإدارة الإنتاج وغيرها.

ويقصد بالجماعات غير الرسمية:

الجماعات التى تنشأ خارج إطار التنظيم الرسمى وتتكون بصورة تلقائية نتيجة تواجد الأفراد فى مكان واحد داخل المنظمة أو لإشباع حاجات معينة ومن بين هذه الجماعات جماعات الأصدقاء وجماعات المصلحة.

الجماعات العضوية والجماعات المرجعية:

يقصد بالجماعة العضوية

الجماعة التى ينتمى إليها الفرد فعلاً ويكون عضواً فيها،

أما الجماعة المرجعية

(١) المرجع السابق مباشرة، **ص ٩٣-٩٥.**

فهى الجماعة التى يرغب الفرد فى الانتماء إليها وقد يؤثر ذلك على سلوك الفرد داخل الجماعة التى ينضم إليها لأنه ينتمى لعضوية جماعة معينة ولكنه متأثراً بالقواعد والمعايير والأنماط السلوكية لجماعة أخرى مما يجعله يتصرف بسلوك معين متأثراً بقواعد وسلوك الجماعة المرجعية ويمكن أن يحدث ذلك نوعاً من الصراع داخل الفرد نتيجة للاختلافات بين قيم وقواعد الجماعتين يؤثر على سلوكه وتفاعله مع الأفراد الآخرين.

الجماعة الأولية والجماعات الثانوية:

يقصد بالجماعة الأولية:

الجماعة التى تتكون من الأفراد الذين تربطهم علاقات وثيقة ومباشرة وعميقة على مدى فترة طويلة نسبياُ من الزمن. **ومن الأمثلة على ذلك:** الأسرة والأقارب والأصدقاء.

أما الجماعات الثانوية

فهى الجماعة التى تكون علاقات أفرادها ليست عميقة كما فى الجماعة الأولية

ومن الأمثلة على ذلك: جماعة العمل الرسمية وجماعة النادى، والأحزاب، والنقابات والجماعات المهنية.

٤ - مراحل تطور الجماعات()[1]:

إن تطور الجماعة يمر بأربع مراحل هى:

- القبول المتبادل:

ففى المراحل المبكرة من تكوين الجماعة يكون الأعضاء مترددين فى الاتصال ببعضهم، كما أنهم لا يرغبون فى هذه المرحلة فى التعبير عن آرائهم واتجاهاتهم.

[1] **د. محمد عبد الله عبد الرحيم**، مرجع سبق ذكره، **ص** ١٧٣ - ١٧٤.

- الاتصالات واتخاذ القرارات:

فى هذه المرحلة تصل الجماعة إلى نقطة القبول المتبادل بين أعضائها فى الاتصال ببعضهم بحرية ويؤدى هذا الاتصال إلى زيادة الثقة وتدعيم التفاعل داخل الجماعة وتبدأ المناقشات فى التركيز على مهام حل المشاكل والوصول إلى استراتيجيات بديلة لإنجاز هذه المهام.

- الدافعية والإنتاجية:

فى هذه المرحلة ينصب المجهود على تحقيق أهداف الجماعة كما أن الجماعة تعمل كوحدة متعاونة.

- الرقابة والتنظيم:

فى هذه المرحلة يتم تقييم الانتماء للجماعة كما يتعود الأفراد على قيم ومعايير الجماعة، كما تعطى أهداف الجماعة أولوية على أهداف الأفراد، كما قد يمارس نوعاً من العقوبات فى إطار قيم الجماعة.

٥ - أسباب تكوين الجماعات:

هناك عدة أسباب تجعل الأفراد يرحبون بالانضمام إلى جماعة معينة منها:

- العمل فى وظيفة أو مهنة واحدة كجماعة المهندسين والمحاسبين...الخ.
- السكن فى منظمة واحدة - مثل جماعة النادى فى منطقة معينة.
- ممارسة الأنشطة المشتركة بين مجموعة من الأفراد يجعلهم يسعون لتكوين جماعة معينة - الجماعة التى تقوم بنشاط خيرى معين مثلاً.
- وجود اتجاهات مشتركة بين أفراد معينين مثل جماعات الأحزاب السياسية.

- وقد تتكون الجماعات لتحقيق أهداف ومصالح اقتصادية لأعضائها - مثل الجماعة من أصحاب الوظيفة الواحدة العاملين فى منظمة معينة ويطالبون الإدارة بزيادة مرتباتهم.
- وقد تتكون الجماعات لأسباب اجتماعية مثل إشباع حاجات تحقيق الذات والأمان وغيرها وذلك عن طريق الانضمام لجماعة معينة تساعد الفرد فى ذلك.

٦ - أثر التفاعل الإجتماعى فى توجيه السلوك الإنسانى[1]:

تحتوى عملية التفاعل الاجتماعى على بعدين أساسيين هما تفاعل الفرد مع الأفراد الآخرين داخل الجماعة التى ينتمى إليها وتكوين علاقات تبادلية مستمرة بينه وبينهم وتفاعل الفرد مع الجماعات الأخرى فى البيئة الاجتماعية المحيطة به والتى يكون معها أيضا مجموعة من العلاقات الاجتماعية المتبادلة وسواء كانت هذه العلاقات الاجتماعية بين الفرد والأفراد الآخرين داخل جماعته أو بينه وبين جماعات العمل الأخرى والتى تمثل البيئة المحيطة به فإن هذا التفاعل يكون له تأثيره الكبير فى توجيه وتعديل التكوين النفسى للفرد وبالتالى تحديد سلوكه فتتأثر دوافعه واتجاهاته وإدراكه للأمور وخبراته وخصائصه الشخصية نتيجة تفاعله مع أفراد جماعته ومع البيئة المحيطة، وقد يؤثر الفرد فى الجماعة وقد تؤثر الجماعة فى الفرد واتجاهاته وإدراكه ويتوقف ذلك على القوة النسبية للفرد فى الجماعة فإذا كانت درجة اعتماد الفرد على الجماعة فى إشباع حاجاته كبيرة يكون تأثير الجماعة على الفرد قوى والعكس.

وللجماعة التى ينتمى إليها الفرد عدة أساليب تستخدمها للتأثير على سلوك أعضائها منها:

- التحكم في المعلومات المتاحة للفرد وتفسيرها:

يمكن للجماعة التأثير على سلوك أعضائها بإعطائهم معلومات معينة دون غيرها عن الواقع المحيط بهم هذا بالإضافة إلى تفسير هذه المعلومات بشكل معين يؤثر على سلوك واتجاهات أعضاء الجماعة.

- توفير نماذج يقتدى بها:

[1] د. هناءة أحمد سيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ٧٧-٨١.

تستطيع الجماعة من خلال قيام بعض أعضائها البارزين والذين لهم نفوذ ومكانة خاصة فى الجماعة واحترام من باقى الأعضاء بالتصرف بطريقة معينة تريدها الجماعة بهدف أن يقتدى بهم أعضاء الجماعة وذلك لتحقيق أهداف الجماعة.

- المساندة والتدعيم والاجتماعي لأعضاء الجماعة.

يعنى ذلك استخدام أساليب المساندة أو عدم المساندة التى تمارسها الجماعة على أعضائها والتى تعتبر بمثابة أساليب ثواب أو عقاب بالنسبة للعضو والتى عن طريقها تستطيع التأثير على مفاهيم ومدركات الفرد وبالتالى سلوكه فى الجماعة - فمثلاً قبول وتشجيع الجماعة لسلوك الفرد تجعله يتمسك بهذا السلوك لأنه يرضى الجماعة والعكس فعدم قبول الجماعة لسلوك معين من الفرد وإبداء عدم رضائهم عنه يجعل الفرد يحاول التوقف عن هذا السلوك والتصرف بالسلوك الذى تريده الجماعة.

٧ - العوامل المؤثرة فى تماسك الجماعة:

هناك عوامل عديدة لها تأثيرها على مدى تماسك الجماعة من أهمها مايلي[1]:

- حجم الجماعة:

يزداد تماسك الجماعة فى الجماعات الصغيرة الحجم عنه فى الجماعات الكبيرة الحجم وذلك نظراً لزيادة الاتصالات ولتفاعل بين أعضاء الجماعة الصغيرة عنه بين أعضاء الجماعة الكبيرة التى يقل فيها الاتصال والتفاعل بين الأعضاء.

- الإتفاق على الهدف:

يزداد تماسك الجماعة كلما كان هناك اتفاق وإجماع من أعضاء الجماعة على هدف الجماعة والعكس.

---

[1] د. محمد المحمدي الماضي ود. مبروك الهاواري ، مرجع سبق ذكره

- تناسب هدف الجماعة مع هدف الأعضاء:

كلما كان هناك اتفاق واتساق بين هدف الجماعة وهدف أعضائها كلما أدى ذلك إلى زيادة تماسك الجماعة والعكس.

- تحقيق الجماعة لأهدافها:

يزداد تماسك أعضاء الجماعة كلما زادت قدرة الجماعة على تحقيق أهدافها بدرجة أكبر من الجماعات الأخرى وذلك لزيادة ثقة أعضاء الجماعة فيها ولشعورهم بفوائد الانضمام لهذه الجماعة والانتماء إليها.

- اعتمادية أعضاء الجماعة:

يزداد تماسك الجماعة كلما زاد اعتماد أفرادها عليها فى إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وفى تحقيق أهدافهم الخاصة.

- استقرار الجماعة:

كلما زاد استقرار الجماعة بمعنى عدم تغييرها السريع لأهدافها وسياساتها كلما زادت ثقة أفرادها فيها وانتمائهم لها.

- ضغوط الإدارة والضغوط الخارجية:

كلما زادت الضغوط على الجماعة كلما زادت درجة تماسك أفرادها لمواجهة هذه الضغوط.

****

الجزء الثالث

التفاعلات الجماعية للتنظيم

الفصل الحادى عشر

التفاوض الفعال والسلوك الإنسانى

مقدمة:

قد نكون كلنا مفاوضين ولكن معظمنا لا يحب التفاوض فنحن نرى فيه نوعاً من المواجهة العصبية والنفسية حيث نجد أنفسنا أمام إختيار صعب؛ فلو أننا تساهلنا حتى نحافظ على العلاقة ،فقد ينتهى بنا الأمر إلى التخلى عن موقفنا ، ولو أننا تشددنا حتى نفرض موقفنا ، فنحن نضر بالعلاقة، وقد نفقدها تماماً .

ومن الملاحظ أن جميعنا نقوم بالتفاوض فى جميع نواحى حياتنا سواء فى المنزل أو فى العمل مما يعكس مدى أهمية موضوع التفاوض وإنعكاساته على السلوك الإنساني عموما والسلوك التنظيمي على وجه الخصوص - فقد تحدث خلافات بين الأقسام الداخلية فى المشروع وقد تحدث بين العاملين والإدارة وقد تحدث مشاكل وصراعات بين الأطراف الخارجية والمشروع كالنقابات العمالية والهيئات الحكومية والموردين والمنافسين وغيرها وهذه الخلافات والصراعات يمكن مواجهتها وحلها عن طريق فن التفاوض .

وفى هذا الفصل سوف نتناول بالدراسة النقاط التالية :

- مفهوم التفاوض .
- مداخل ومراحل عملية التفاوض .
- أساليب التفاوض .
- مبادئ التفاوض
- معوقات التفاوض وكيفية مواجهتها .
- المساومة الجماعية .

أولاً:- مفهوم التفاوض :

التفاوض هو عملية التفاهم والأخذ والعطاء بهدف الوصول إلى إتفاق مع الآخرين الذين يجمعنا بهم بعض المصالح بينما تتعارض بعض مصالحنا الأخرى، فالتفاوض لا يعنى فقط تلك العملية الرسمية التى يجلس فيها المتفاوضون حول مائدة المناقشة موضوع متنازع عليه، فهى نشاط يومى غير رسمى نقوم به كلما حاولنا الحصول على أى حاجة من إحتياجاتنا من شخص آخر ().

() **ويليام أورى ، فن التفاوض ، ترجمة د. نيفين غراب ، (القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٣) ، ص ٢٠ .**

وقد أصبح التفاوض الآن وسيلة صنع القرار فى الحياة العامة وحتى لو لم نشترك نحن شخصياً فى المفاوضات . فإن نتيجة تلك المفاوضات قد تؤثر فى حياتنا بوجه عام فعندما تنهار العلاقة وتفشل المفاوضات بين إدارة الشركة التى نعمل بها وكبار المشترين منها فإن الشركة سوف تقل مبيعاتها وبالتالى أرباحها وقد تخسر وقد يعلن إفلاسها وهنا نخسر وظائفنا ومرتباتنا وجميع المزايا التى كنا نحصل عليها من هذه الشركة - وإذا فشلت حكومتنا فى التفاوض مع اعدائها فقد يترتب على ذلك حروب تؤثر علينا جميعاً وفى مجالات متعددة .

التفاوض إذن موجود على مستوى حياتنا الأسرية الخاصة وفى العمل وعلى مستوى الحكومات وما إلى ذلك .

ثانياً : مداخل ومراحل عملية التفاوض :

(أ) مداخل عملية التفاوض :

قام كل من روجر فيشر Roger Fisher وهو مدير مشروع التفاوض فى جامعة هارفارد الأمريكية ، وكذلك وليام يورى William Ury وهو المدير المساعد لمشروع التفاوض فى نفس الجامعة بتأليف كتاب عن التفاوض أسمياه (الطريق إلى نعم) Getting to yes تناولا فيه طريقة التفاوض على أساس المبادئ وهى خلاصة تجربة مشروع التفاوض فى جامعة هارفارد وفلسفة هذه الطريقة تقوم على أساس تحقيق الفوز للطرفين (فوز×فوز) وذلك بدلاً من الأسلوب التساومى والذى يؤدى إلى فوز طرف على حساب الطرف الأخر (فوز×خسارة) وتتميز هذه الطريقة أيضاً بالوضوح والصراحة والخلق الحسن الذى لا خداع فيه (١) وعموماً هناك مدخلان للتفاوض **الأول:** على أساس المبادئ **والثانى** على أساس المساومة .

(ب) مراحل عملية التفاوض على أساس المبادئ :

---

(١) د. على الحمادى ، نعم انه الطريق إلى نعم ، (طنطا : دار النشر للثقافة والعلوم ، ١٩٩٩) بتصريف ، ص ١١ ، ١٢ .

تمر عملية التفاوض بثلاث مراحل طبقاً لطريقة التفاوض على أساس المبادئ وهى باختصار كالآتى(١):

١ - مرحلة التحليل Analysis :

يقوم المفاوض خلال هذه المرحلة بتحليل الموقف عن طريق جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها والتفكير فيها ودراسة المشكلات المتعلقة بالبشر الذين يمثلون الطرف الآخر، والخاصة بمدركات الأشخاص والمشاعر المعادية والاتصالات المبهمة ويقوم المفاوض أيضاً بتحديد مصالحه ومصالح الطرف الآخر.

٢ - مرحلة التخطيط Planning :

وخلال هذه المرحلة يتم توليد الأفكار وتقرير ما ينبغى عمله وما الذى تقترحه لتناول المشكلات الخاصة بالأشخاص. وما هى مصالحك؟ وأيها أكثر أهمية؟ وما هى أهدافك الموضوعية؟ وما هى المعايير للحكم عليها؟

٣ - مرحلة المناقشة Discussion :

فى هذه المرحلة من مراحل التفاوض ينشغل الأطراف بالاتصال فيما بينهم متطلعين إلى التوصل إلى إتفاق ، وعلى كل جانب أن يتفهم مصالح وأهداف ورغبات وحاجات الطرف الأخر وبالتالى يتمكن الطرفان معاً من توليد وخلق البدائل ذات المزايا المتبادلة ويسعيان إلى التوصل إلى اتفاق على أسس موضوعية لتسوية المصالح المتعارضة .

وقد سبق أن أشرنا إلى أن هناك مدخلان لعملية التفاوض هما طريقة المبادئ وطريقة المساومة والجدول التالى رقم (١/١٠) يوضح الفروق بين هذين المدخلين :

---

(١) **المرجع السابق مباشرة ، ص ١٤ - ١٥ .**

جدول رقم (١/١٠)

المقارنة بين مدخل المساومة ومدخل المبادئ فى التفاوض

	مدخل المساومة		مدخل المبادئ (الواقع)
م	متساهل	متشدد	على أساس من المبادئ
١	المشتركون أصدقاء	المشتركون خصوم	المشتركون يحلون المشكلة
٢	الهدف هو الاتفاق	الهدف هو الانتصار	الهدف هو نتيجة تتسم بالحكمة يتم التوصل إليها بكفاءة وبطريقة ودية.
٣	تقديم تنازلات لتعزيز العلاقات	المطالبة بتنازلات كشرط للعلاقات	افصل بين الأشخاص والمشكلة
٤	كن متساهلاً مع الأشخاص ومع المشكلة	كن متشدداً مع المشكلة ومع الأشخاص	كن متساهلاً مع الأشخاص ومع المشكلة
٥	ثق بالآخرين	لا تثق بالآخرين	إمض قدماً بغض النظر عن الثقة
٦	بدل موقفك بسهولة	تمسك بموقفك	ركز على المصالح لا على المواقف
٧	تقدم بمقترحات	ابعث بالتهديدات	استكشف المصالح
٨	اكشف عن الحد الأدنى	اخدع فيما يتعلق بحدك الأدنى	تجنب أن يكون لديك حد أدنى
٩	تقبل خسائر من جانب واحد من أجل التوصل	طالب بمكاسب من جانب واحد فى مقابل	ابتكر اختبارات لمكاسب متبادلة

	مدخل المساومة		مدخل المبادئ (الواقع)
	إلى اتفاق	الاتفاق	
١٠	ابحث عن الاجابة الوحيدة التى سيقبلونها هم	ابحث عن الاجابة الوحيدة وهى تلك التى ستقبلها أنت	طور اختيارات متعددة للاختيار منها وقرر فى وقت لاحق .
١١	تمسك بضرورة التوصل إلى اتفاق	تمسك بموقفك	تمسك باستخدام معيار موضوعى
١٢	اخضع للضغط	مارس الضغط	حاول بالمنطق وكن مستعداً لقبول ما يمليه المنطق واخضع للمبادئ وليس للضغط .

المصدر : د. على الحمادى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩ - ٢٠ .

ثالثاً : أساليب التفاوض :

هناك عدة وسائل لاجراء التفاوض نعرضها فيما يلى(١):

١ - المواقف المتحجرة :

يقوم هذا الأسلوب على أساس أن الطرف الأخر ليس لديهإستعداد لأية مرونة وأنه ليس أمامك كطرف أخر للتفاوض إلا أن تقبل موقفه كما هو - وفى هذا المجال قد يتعلل الطرف الأخر بأنه لا يستطيع فعل أى شئ فى هذا المجال ، وقد يتعلل بأنه إذا لم يتم الأمر كما يتمشى ورأيه فأنه قد يستقيل من منصبه وهكذا .

---

(١) a) **Lax D. A., and Sebenius J. K., The Manager as Negotiator - Bargaining for Cooperation and Corpetitive Gain, London : Collier Macmillan Rblishers, 1986) pp 46 - 50 .**

(ب) ويليام أورى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥١ - ٥٢ .

٢ ـ مواقف الهجوم :

قد يستخدم الطرف المفاوض أسلوب الخجوم لتخويف الطرف الآخر ، والهجوم اسلوب للضغط الغرض منه تخويف الطرف الآخر وجعله يشعر بعدم الراحة لكى يقبل أو يذعن لمطالب الطرف الأخر ـ فقد يكون التفاوض بين مدير الأفراد وأحد العاملين الجدد وهنا قد يستخدم المفاوض من قبل إدارة الأفراد الهجوم مثال ذلك " إنك جديد فى وظيفتك ويمكن أن أفعل بك كذا وكذا " .

٣ ـ التحايل والخداع :

وفيه يكون هدف المفاوض خداع الطرف الآخر حتى يستسلم وهذا الطرف الآخر يكون معتقداً أن الذى يفاوضه يتصرف بشرف وأمانة وصدق ـ ومثال لذلك التحكم فى البيانات والمعلومات واعطاء بيانات مضللة .

ولكى يستطيع المفاوض إبطال مفعول الأسلوب الذى يستخدمه الطرف الأخر فإنه يجب أن يحدد الأسلوب فلو أدرك أنه سوف يستخدم اسلوب التحجر فإن الطرف الآخر يصدق بسهولة أنه ليس لديه المرونة ولو أدرك أنه يستخدم أسلوب الهجوم فلن يكون عرضة للخوف أو القلق ولو أدرك أنه يحتال عليه ويخدعه فلن يقع فريسة سهلة لخداعه

رابعاً : مبادئ التفاوض على أساس المبادئ (١) :

١ ـ فصل الأشخاص عن المشكلة :

وفى هذا المجال يوجد مجموعة من القواعد التى يجب على المفاوض مراعاتها من أهمها ما يلى :

* أن الطرف الأخر بشر له ردود أفعال إنسانية فلا يجب تجاهل ذلك والتعامل مع البشر كالآلات .

* يجب الحذر من إعتبار عملية التفاوض اختبار للارادة بمعنى أخر قد يؤدى تصلبك واصرارك على موقفك ومطالبك إلى فشل عملية التفاوض .

---

(١) **د. على الحمادى ، مرجع سبق ذكره ، بتصرف ، ابتداءً من ص ٢٠ .**

* ضع نفسك مكان الطرف الأخر المفاوض : فقد يرى المفاوض انه على حق وأنت ترى أنك على حق من وجهة نظرك وذلك لأن مدركات الأفراد تختلف فقد تدرك الأمور المعروضة بشكل معين وقد يدركها الطرف الآخر بشكل مختلف وعلى سبيل المثال قد يدرك العامل أن تحقيق الشركة لأرباح عالية هذا العام بالمقارنة بالعام الماضى يعنى الحصول على مكافأة مجزية ، وقد يدرك صاحب العمل ذلك على أساس أنها فرصة للتوسع وهنا إذا كان هناك تفاوض بين صاحب العمل وهذا العامل فإن مدركاتهم سوف تكون مختلفة ولن تنجح المفاوضات إذا أصر كل منهما على موقفه .

* لا تستنتج ولا تخمن نوايا الطرف الآخر بناءً على مخاوفك .

* لا تلم الطرف الأخر وتتهمه بإنه السبب فى مشكلتك : فمثلاً لا تقول إن شركتكم لا يعتمد عليها على الإطلاق فكل مرة تقوم شركتكم باصلاح الجهاز (س) ولكنه يتعطل مرة أخرى، وهنا قد يستخدم الطرف الآخر نفس الأسلوب الهجومى مما يؤدى إلى فشل عملية التفاوض .

* اشراك الطرف الآخر فى العملية التفاوضية منذ البداية فالاتفاق سوف يصبح أكثر سهولة إذا شعر الطرفان بأنهما هما اللذان صاغا هذا الحل للمشكلة المثارة بينهما.

* إنصت جيداً أو إعترف بما يقال وإطلب من الطرف الآخر إعادة طرح أفكاره إذا كانت غامضة لكى تفهم ما يرغبه الطرف الآخر .

* تحدث لكى يفهمك الطرف الآخر : تباحث مع الطرف الأخر وأحسن الحديث معه وكن صريحاً واضحاً لكى يمكن التوصل إلى حل أو رأى مشترك .

* تحدث عن نفسك ولا تتحدث عن نوايا الطرف الآخر .

* تحدث من أجل هدف محدد وقبل أن تتحدث حدد هدفك جيداً

* احرص على إقامة علاقة عملية مع الطرف الأخر فإن ذلك يساعد على نجاح عملية التفاوض .

* واجه المشكلة وليس الأشخاص: فإذا اعتبرت المفاوضون الآخرون خصوماً فإنك سوف تخلط بين المشكلة والأشخاص وقد يؤدى ذلك إلى مواجهة شخصية وحرب بين

الطرفين وفشل عملية التفاوض والأفضل إعتبار الطرف الآخر شريكاً يسعى للوصول إلى حل .

٢ - ركز إهتمامك على المصالح وليس على المواقف :

وفى هذا المجال يوجد مجموعة من القواعد والملاحظات يجب على المفاوض مراعاتها من أهمها ما يلى :

* تعرف على مصالح الطرف الآخر وإعلم إن كل طرف له مصالح متعددة.
* يجب أن يعى المفاوض أن أقوى المصالح هى تلك التى تتعلق باحتياجات الإنسان الأساسية (الغذاء - الأمان - الحاجة إلى احترام الأخرين .. إلخ)
* ضع قائمة فيها مصالح الطرف الأخر حسب ما تتصوره لأن ذلك سوف يساعدك فى عملية التفاوض على تحديد المصالح التى لها الأولوية .
* تحدث بشأن مصالحك: إن الغرض من التفاوض هو تحقيق مصالحك ويمكن أن تزداد فرص إنجاز الهدف إذا تمكنت من إفهام هذه المصالح للطرف الآخر .
* اعترف بأن مصالح الطرف الآخر جزء من المشكلة ولا نهتم بمصالحك فقط لأن ذلك قد يؤدى إلى فشل عملية التفاوض .

٣ - ابتكر بدائل وحلولاً لمكاسب مشتركة :

فى معظم المفاوضات هناك عقبات تحول دون ابتكار العديد من الاختيارات والحلول وهى:

* الخشية من إبداء رأى مبتكر .
* البحث عن حل وحيد .
* افتراض وجود كعكة متماسكة لا تتجزأ: بمعنى أن تحصل أنت كمفاوض على الشئ محل النزاع وإما أن يحصل عليه الطرف الآخر .

ولتلافى هذه العقبات يجب على المفاوض مراعاة مجموعة من القواعد من أهمها:

* يجب فصل عملية ابتكار الحلول عن عملية اتخاذ القرارات بشأنها .

* قبل توليد الأفكار والحلول: حدد هدفك، واختر عدداً مناسباً من المشاركين فى التفاوض ممن لديهم الخبرة فى هذا المجال وهذا العدد يتراوح ما بين ٥ ، ٨ أشخاص، اختر وقت مناسب لإجراء المفاوضة مع توفير بيئة وجو مناسب.

* أثناء عملية توليد الأفكار: اجعل المشاركين من طرفك يجلسون جنباً إلى جنب فالمواجهة الجماعية للمشكلة أفضل، حاول عمل قائمة طويلة بالأفكار وعالج المشكلة من جميع زاواياها الممكنة.

* بعد توليد الأفكار: ابتكر تحسينات لإدخالها على الأفكار أو أعمل على توسيع نطاق اختيارك.

* ابتكر اتفاقات ذات أوزان مختلفة بحيث يمكنك الانتقال إلى إتفاق بديل فى حالة عدم القدرة على اختيار البديل بعيد المنال.

* إبحث عن مكاسب متبادلة لكى يكون الطرف الآخر راضياً .

* حاول التنسيق والتوفيق بين المصالح المختلفة .

* اسأل الطرف الآخر عن البديل الذى يفضله وهنا يمكنك أن تأخذ هذا البديل وتضيف إليه أو تعدله ليكون مقبولاً لك وله .

٤ - تمسك باستخدام معيار موضوعى :

إنك مهما أحسنت فهم مصالح الطرف الآخر ومهما كنت بارعاً فى ابتكار وسائل التوفيق بين المصالح فانك ستواجه بتناقض المصالح ، وإن المفاوضين عادة يحاولون حل مثل هذه التناقضات باتخاذ موقف المساومة فقد يطلب أحد المفاوضين الحصول على تنازلات جوهرية وقد يعمد طرف أخر إلى تقديم عرض سخى على أمل كسب الصداقة والموافقة . أى أن الموقف أصبح أشبه بالمباراة بين الطرفين وأحدهما يريد تحقيق مكاسب على حساب الآخر وللخروج من هذه الدائرة يجب التفاوض على أسس مستقلة عن إرادة كلا طرفى عملية التفاوض . أى يجب أن يتم التفاوض على أساس معيار موضوعى .

وعلى سبيل المثال إذا كان أحد المقاولين بصدد التفاوض على تكلفة أو سعر بناية معينة فإنه طبقاً لنظام المساومة فإن المقاول سوف يطلب أعلى سعراً وصاحب البناية

سوف يطلب أقل سعراً وهنا يمكن أن يحتكم كليهما إلى التكلفة المثيلة ويمكن للطرفين أن يجلسا سويا لحسابها وبالتالى تكون هى الحد الأدنى الذى لا يجب أن يقل عنه السعر من وجهة نظر المقاول لكى لا يتم الإخلال بالمواصفات المعينة المتعارف عليها ولا يحقق خسائر وتكون هذه التكلفة بالنسبة لصاحب البناية هى بداية للسعر الذى يجب أن يقبله إلى جانب نسبة هامش ربح مقبولة للمقاول وبالتالى يرتضى كلا الطرفين معيار موضوعى من وجهة نظريهما ويمكن من خلال ذلك الوصول إلى حل أو اتفاق مناسب للطرفين .

خامساً : معوقات التفاوض وكيفية مواجهتها :

هناك بعض المعوقات تحول دون الوصول لحل للمشكلة محل التفاوض فقد يحاول المفاوض أن يشرك الطرف الآخر فى محاولة للوصول إلى حل ولكن قد يفاجأ المفاوض بأنه فى مواجهة حادة مع الطرف الآخر أى أن المعوق الأساسى للتفاوض والوصول إلى حل هم الناس أنفسهم طرفى التفاوض وذلك لاختلاف ردود أفعالهم وإختلاف مشاعرهم واتجاهاتهم وثقافاتهم ولغاتهم ومصالحهم ... إلخ .

ولتخطى هذه العقبات والوصول إلى حل يمكن للمفاوض القيام بالآتى(١):

- **إشراك الطرف الآخر فى وضع الحل المقترح للمشكلة موضع التفاوض.**
- **إسأل الطرف الآخر عن أفكارهم ومشاعرهم ومصالحهم واحتياجاتهم وجعلها أساس للحل المقترح للمشكلة موضع التفاوض .**
- **اطلب من الطرف الآخر ابداء الرأى البناء للوصول إلى الحل المناسب.**
- **مكن الطرف الآخر من الاختيار من بين البدائل التى تعرضها أو جعله يعلق على هذه الحلول للوصول إلى بديل آخر مناسب .**
- **حاول تحقيق مصالح الطرف الآخر من خلال الحل المقترح .**
- **وجه إنتباه الطرف الآخر لأحد المعايير والمقاييس الموضوعية العادلة .**

---

(١) (أ) ويليام أورى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٢ ـ ١٢٤ .

b) Lewicki R. J., et. al., Negotiation, Readings, Exercises, and Cases, (New York: Irwin McGrqw - Hill, 1999) , pp 397 - 410.

سادساً : المساومة الجماعية (١) :

(أ) مفهوم المساومة الجماعية :

يعنى بها اللقاءات التى تعقد بين طرفى أو أطراف العمل بغرض التفاوض على الموضوعات المتصلة بعلاقات العمل ، ولا يشترط وقوع منازعات عمل لاجراء المساومة أو المفاوضة الجماعية فقد تتم بدون منازعات عمل وبصفة دورية لبحث شتى موضوعات العمل كالاجور والاجازات وعدد ساعات العمل وأساليب الترقية واجراءات السلامة المهنية والخدمات المقدمة للعاملين وفترات الراحة وظروف وبيئة العمل وما إلى ذلك من الموضوعات .

(ب) مستويات المساومة الجماعية :

قد تتم المفاوضات على مستوى المنشاة فقط وقد تتم على مستوى الصناعة وقد تتم على المستوى الوطنى .

(ج) منازعات العمل الجماعية ومظاهرها وكيفية تسويتها :

يقصد بنزاع العمل Labour Conflict وقوع خلاف بين طرفى العمل أو أطرافه حول شروط أو ظروف العمل أو حول تفسير بعض القوانين والنظم والاتفاقات الجماعية عن حقوق والتزامات العاملين . ولمنازعات العمل الجماعية مظاهرها العديدة مثل : الاضراب من قبل العمال ، غلق صاحب العمل لموقع العمل أمام العمال ، والمقاطعة من الجمهور ويمكن تسوية منازعات العمل الجماعية بعدة أساليب منها : التوفيق بين طرفى النزاع والتسوية الودية ، والتحقيق (تعيين محقق يتولى النزاع ونشر تقرير على الرأى العام عنه وهذا الأسلوب يستخدم الرأى العام للضغط على أطراف النزاع) والوساطة (أى إستخدام طرف ثالث لحث أطراف النزاع للوصول إلى إتفاق) .

مما سبق يتضح ضرورى فهم الإدارة لعملية التفاوض واسليبها ومبادئها والمساومة الجماعية والمنازعات وكيفية تسويتها وهذا يتطلب من الإدارة دراسة وفهم

---

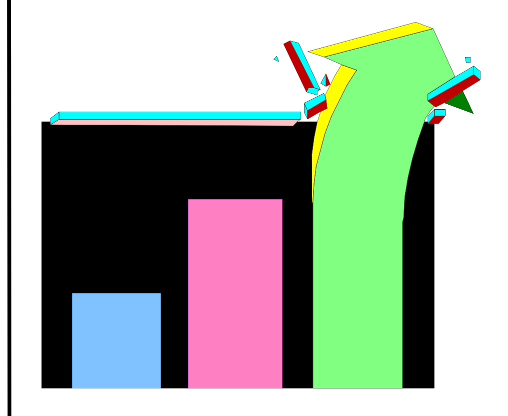
(١) **د. فؤاد محمد عبدالمنعم الجميعى ، الأسس النظرية والتطبيقية لوظائف إدارة الأفراد ، (الناشر وبلد النشر غير محددين ، ١٩٩٠) ، صفحات متفرقة وبتصرف .**

إحتياجات ورغبات ومصالح العاملين والعمل على تحقيقها بما يؤدى فى النهاية إلى زيادة انتاجية هؤلاء العاملين .



الجــــزء الرابع

السلوك الإنسانى
والعمليات الإدارية








الجزء الرابع

السلوك الإنسانى والعمليات الإدارية

الفصل الثانى عشر

اتخاذ القرارات الإدارية والسلوك الإنسانى

١ - مقدمة:

إن اتخاذ القرارات يعتبر أساس العملية الإدارية، وعمل الإدارة ما هو إلا تصرف أو سلوك ممثل فى اتخاذ القرار.

ويلاحظ أن الوظائف الإدارية التى يمارسها المدير داخل أية منظمة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لا يمكن أن تتم دون اتخاذ القرارات فى هذه المجالات وهذا يؤكد أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر جوهر أو أساس العمل الإدارى فى أية منظمة.

ويلاحظ أيضا أن عملية اتخاذ القرارات كنشاط إداري يمارس في جميع المستويات التنظيمية وفى جميع الوظائف الخاصة بالمنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل وغيرها.

وليس معنى أن عملية اتخاذ الفرارات تمارس فى كافة المستويات الإدارية أن الأهمية النسبية لكافة القرارات الإدارية واحدة إذ أن القرارات الإدارية تختلف فى درجة أهميتها وفى مدي شمولها وبالطبع تزداد أهمية القرارات الإدارية كلما كان لها أثارها المباشرة على استمرارية أو بقاء المنظمة أو تغيير نشاطها أو التوسع فى عملياتها وهذه القرارات الهامة وما فى حكمها تتخذها المستويات الإدارية العليا والقرارات الأخرى الأقل فى الأهمية النسبية تتخذ فى المستويات الإدارية التالية وهكذا.

***وفى هذا الفصل** سوف نتناول بالدراسة والتحليل النقاط التالية:*

أولا: مفهوم وطبيعة القرار الإدارى   ثانيا: أنواع القرارات.

ثالثا: خطوات اتخاذ القرار.   رابعا: اتخاذ القرارات ونظم المعلومات.

خامسا: العوامل النفسية والسلوكية في اتخاذ القرارات.

سادسا: المشاركة فى اتخاذ القرارات.   سابعا: طرق ومناهج اتخاذ القرارات

ثامنا: مشاكل اتخاذ القرارات.

تاسعا: أسلوب تحسين عملية اتخاذ القرارات.

عاشرا: سلطة اتخــاذ القرارات والسلوك الإنساني.

أولا: مفهوم وطبيعة القرار الإداري:

القرار يعنى الاختيار من بين البدائل لتحقيق هدف معين أو لحل مشكله معينـة، وهذا بالطبع يعنى اختيار أفضل البدائل فى ظل ما هو متاح من معلومات وبيانات، على أن يكون هذا البديل الذي يتم اختياره **متمشيا مع الخطط والأهداف والسياسات والاستراتيجيات المعمول بها فى المنظمة.**

ويتحدد الغرض من صنع القرار فى توجيه السلوك البشرى نحو الهدف المستقبلى المنشود تحقيقه وإذا لم يكن هناك بدائل لتحقيق الهدف أو لحل المشكلة المعروضة على الإدارة فأنه لا حاجة ولا مجال لاتخاذ القرارات.

وفى هذا المجال يجدر الإشارة إلى الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار، إذ أن عملية صنع القرار تعتبر خطوة أو مرحلة سابقة لاتخاذ القرارات الإدارية على أساس علمي رشيد إذ يتم خلال هذه المرحلة تحديد البدائل للوصول إلى الهدف أو لحل المشكلة المعروضة والمقارنة بين هذه البدائل حيث يتم جمع البيانات والمعلومات التي يتم على أساسها تحديد مزايا ومشاكل كل بديل ويترك بعد ذلك لمتخذ القرار تحديد أو اختيار البديل الذى يرى أنه مناسبا لتحقيق الهدف أو لحل المشكلة المعروضة على الإدارة، وعلى ذلك قد يكون متخذ القرار شخص أو مسئول آخر غير صانع القرار ومتخذ القرار يمتلك السلطة الإدارية أما صانع القرار فيعتبر استشاريا وعموما يلاحظ أن إدراكات واتجاهات وثقافات الفرد ومستواه التعليمى وخبرته فى العمل كلها لها آثارها فى تحديد سلوكه عند اتخاذ القرار فقد يقتنع المدير فى موقع ما فى المنظمة بأهمية الأسلوب العلمى فى اتخاذ القرارات وفي هذه الحالة قد يعتمد علي متخصصين

فـي التحليل الكمـي للقرارات ويتخذ قراره فـى ضـوء توصـياتهم وقـد لا يقتنـع المـدير بأهمية الأسلوب العلمى فى اتخاذ القرارات ويعتمد فقط على خبرته الماضية فى اتخـاذ قراراته، ويرجع ذلك بطبية الحال إلى الفروق الفردية بين الأفراد واختلاف خصـائص الشخصـية والفـروق فـى الإدراك والاتجـاه والآراء والثقافـات والمسـتوي العلمـي و الاجتماعى، وهذا يوضح أثر وأهمية السلوك الأنسانى فى اتخاذ القرارات الإدارية.

ويلاحظ أن عملية اتخاذ القرارات تتم لتحقيق هدف مـا معين أو لحـل مشكلة معينة خاصة بأعمال المنظمة وهذا يعنـى أن اتخـاذ القرارات عمليـة هادفة فكل قرار يجب أن يؤدى إلى تحقيق هدف معين.

وقد تكون القرارات الإدارية علي مستوى المنظمـة متزامنـة حيث يتخذ أكثر مـن قـرار فـى نفس الوقـت وقـد تكـون متتابعـة حيـث تصـدر فـى شكل سلسـلة حلقاتهـا متصلة، والقرارات التـي يتخذها المـديرون بالمنظمـة قد تتنـاول الوسـائل التـي تسـاعد هلي تحقيق هذه الأهداف، ويتوقف نجـاح الممارسـة العملية للمـديرين فـى مجـال اتخـاذ القرارات على قدراتهم الخلاقة على طرح كافة البدائل القابلـة لأن تكـون محـلا لاتخـاذ القرار فقد يحدث أن يهمل المدير بديل معين عن جهل به أو سؤ تقـدير لأهميـة ويكـون هذا البديل هو أفضل البدائل[1].

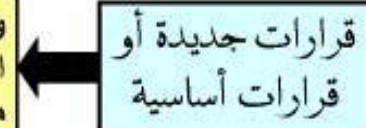
ثانيا: أنواع القرارات:

<u>هناك تقسيمات عديدة للقرارات نوضح منها ما يلى:</u>

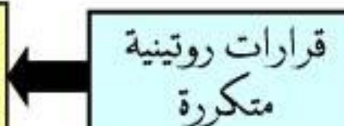
١ - يمكن أن نقسم القرارات طبقا لمعدل تكرارها إلى:

<u>أ- قرارات جديدة أو قرارات أساسية و القرارات روتينية متكررة:</u>

[1] **عبيد محمد عنان**، مقدمة فى أصول الإدارة وتطبيقاتها، **(القاهرة: جامعة عين شمس، ١٩٨٤)، ص١٤٢-١٤٣.**



وهى القرارات التى تتعلق بالأجل الطويل مثل القرارات الخاصة بنوع نشاط المنظمة والقرارات الخاصة بتحديد موقع المصنع والقرارات الخاصة بتحديد ماهية المنتجات التى سوف يتم إنتاجها وهذه القرارات لا تتكرر كثيرا والخطأ فيها يعتبر مكلفا للغاية إذ يحقق خسائر جسيمة.



وهذه القرارات تتكرر كثيرا وتحتاج إلى القليل من البحث والدراسة والتفكير على عكس القرارات الجديدة التى تحتاج إلى بحث ودراسة متعمقة ويلاحظ أن الخطأ فى القرارات الروتينية أقل ضررا مما هو عليه في القرارات الجديدة .

ويسمى البعض القرارات الجديدة غير المتكررة بالقرارات غير المبرمجة والقرارات الروتينية بالقرارات المبرمجة والقرارات المبرمجة يتم تنفيذها باتباع اجراءات محددة وتتضمن درجة محدودة من المخاطر ولذلك يمكن تفويضها بسهولة ويتم تقييمها فى شكل كمى ومن ثم يسهل برمجتها باستخدام الكمبيوتر، أما القرارات غير المبرمجة فتتضمن درجة عالي من المخاطر ويصعب تقييم نتائجها بسهولة(1).

٢ - *ويمكن تقسيم القرارات إلى قرارات شخصية وقرارات تنظيمية*

فالفرد المدير فى منظمة معينة يتخذ قرارات بحكم وجوده فى مستوي تنظيمى معين بالمنظمة وهذا الشخص يتخذ قرارات شخصية خاصة به ولا تنبع من موقعة الوظيفى فى المنظمة.

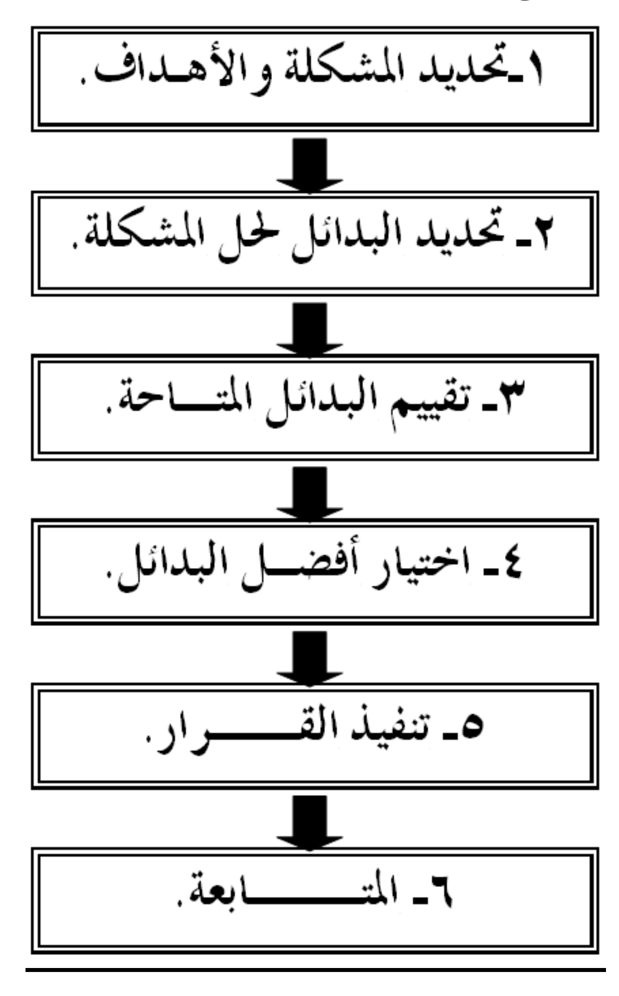
٣ - *ويمكن أن تقسم القرارات طبقا لنوع النشاط الذي تتخذ القرارات بخصوصه*

مثال ذلك قرارات فى مجال الإنتاج، وقرارات فى مجال التسويق، قرارات فى المجال المالى وقرارات خاصة بنشاط الأفراد وقرارات خاصة بالمشتريات وقرارات خاصة بالتخزين وقرارات خاصة بالنقل وهكذا.

(1) **أنس المختار أحمد عبد الله، ومحمد فتحى السيد قاسم**، الإدارة ، مفهومها، نظرياتها، عناصرها، وتطبيقاتها، **(القاهرة : الناشر غير محدد، ١٩٨٨)، ص٥١٦.**

ثالثا: خطوات اتخاذ القرارات

هناك عدة طرق لاتخاذ القرارات منها ما **يعتمد على الخبرة الماضية للمدير** ومنها ما يعتمد على الطريقة العلمية ومنها ما يعتمد على التحليل الكمى، وهذه الطرق سوف يتم تناولها فى موضع لاحق بهذا الفصل ولذلك فأننا سوف نتناول فى هذا المقام خطوات اتخاذ القرارات على أساس علمى أى باستخدام الطريقة العلمية والتى تتلخص فيما يلى:



وفيما يلى نتناول بالدراسة هذه الخطوات:

١ - تحديد المشكلة والأهداف:

أن الطريقة العلمية **تعتمد على الحقائق** وتستند إلى تطبيق أصول وقواعد محدده وعندما تكون المشكلات والمواقف التى يواجهها المدير من النوع البسيط المتكرر فقد يكون من السهل عليه اتخاذ القرارات بناء على خبرته السابقة أما فى الحالات التى يواجه فيها المدير بمواقف أو مشاكل معقدة فأنه من الضرورى استخدام الطريقة العلمية فى اتخاذ القرارات لحل هذه المشاكل المعقدة.

والخطوة الأولى فى تطبيق الطريقة العلمية فى اتخاذ القرارات هى تحديد المشكلة والأهداف بوضوح **لأن تحديد المشكلة يسهل من عملية الحل.**

وتعتمد هذه المرحلة على **جمع البيانات والمعلومات الوافية عن المشكلة أو الموقف المطلوب اتخاذ قرار بشأنه،** ومما يسهل مهمة الإدارة فى هذا الشأن هو النجاح فى تحديد المشكلة تحديدا واضحا ودقيقا حيث يتفق ذلك مع القول بأن التحديد السليم للمشكلة يمثل نصف الحل[1].

ويستخدم المدير فى هذه المرحلة نوعين مختلفين من البيانات وهما:

١- البيانات الثانوية

والتى قد سبق جمعها وتسجيلها وأحيانا تحليلها ومتاحة للاستخدام ويمكن الحصول عليها من المصادر الثانوية للبيانات سواء كانت مصادر داخلية مثل البيانات المتاحة فى سجلات المنظمة، أو من مصادر خارجية مثل البيانات التى يتم الحصول عليها من البنوك والوزارات واتحاد الصناعات وغيرها.

٢- البيانات أولية

وهى البيانات التى تجمع لأول مرة عن طريق الاستقصاء أو الملاحظة.

---

[1] **عبيد محمد عنان**، مرجع سبق ذكره، **ص ١٥٢**.

وهناك اقتراحان مناسبان فى القيام بالتحليل المبدئى للمشكلة المطلوب حلها، فأولا من المهم معرفة شيء عن الناس المتصلين بالمشكلة المطلوب حلها والظروف قبل السير قدما، وهذا يعنى أنه لا ينبغي التقدم فى حل المشكلة من الناحية الفنية فقط لأن هناك اتجاهات شخصية وعلاقات تنظيمية وحقوق وظيفية فعلية أو ضمنية يجب أخذها فى الحسبان، وثانيا ينبغي السعي نحو معرفة أراء الأطراف المهتمة والقادرة ويتضمن هذا الاقتراح ضمان اتباع مبدأ المشاركة، ومن المحتمل أن يكون القرار أكثر نجاحا إذا تم تنفيذه فى النهاية بواسطة من كان له بعض المعاونة فى التوصل إليه.(١)

- **أنواع المشكلات:**

١- مشكلات شخصية:

وهى المشكلات التي تحدث للأشخاص نتيجة طبائعهم وسلوكياتهم مثل نقص الثقة بالنفس، حب السيطرة، الغرور، الشعور بعدم الأهمية. وهذه المشكلات يأتي بها الفرد إلي العمل وبالتبعية يسبب المشكلات لزملائه ومرؤوسيه.وهذه المشكلات صعبة الحلول

٢- المشكلات التنظيمية (خاصة بالمؤسسة) ومجالاتها هى:

- بيئة العمل: ساعات العمل، الموقع، جو العمل بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، والخدمات المقدمة.
- الأمان الوظيفي: التهميش، العلاقات مع الأخرين، الشعور بالانتماء، أسلوب القيادة، والاشراف.
- فرص النمو اشخصي: المسؤولية، فرصة التعلم، والتجربة الجديدة
- المشاركة والتفاعل: ابداء وإعطاء الرأي، المشاركة فى اتخاذ القرار، والتقدير من الرؤساء للمرؤوسين.
- الرغبة والتحدي فى العمل: زيادة فى حجم المسؤولية.
- المؤثرات الخارجية: المشكلات العائلية، الطموحات الشخصية، الالتزامات، والعلاقات الاجتماعية

---

(١) **شوقى حسين عبد الله**، أصول إدارة ، **(القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٨١)، ص٤٢٦-٤٢٧.**

المشكلة الحقيقية والعرضية:

واحذر الخلط بين:- المشكلة الحقيقية... وهى العقبة الرئيسية التي تعوق تحقيق الأهداف ولا يتحقق الهدف إلا بحلها.

المشكلة الفرعية... وهى عرض مؤقت ينبع من المشكلة الحقيقية ويختفي باختفائها.

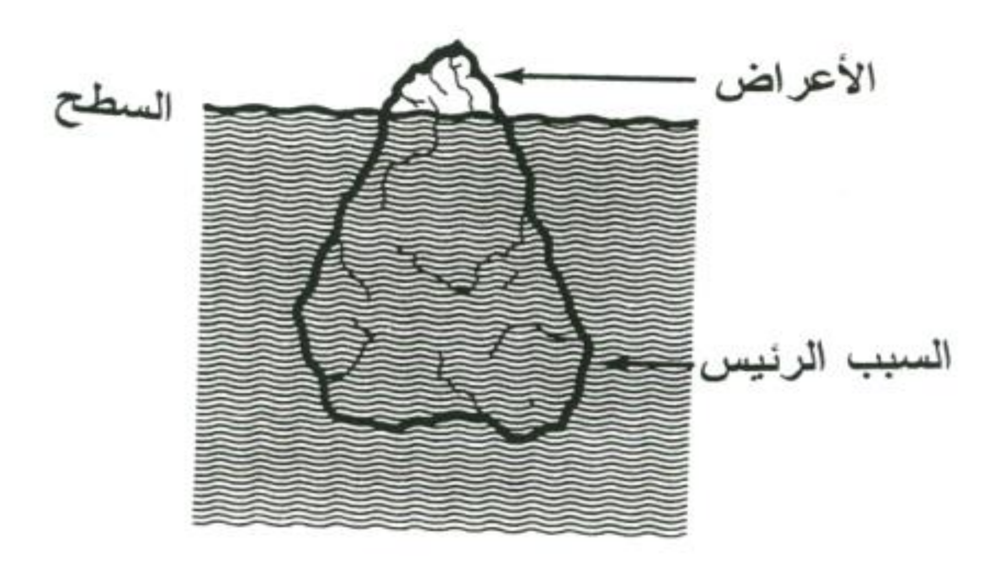
هل تتذكر ماحدث لسفينة تيتنك ، التي أعدت كأفضل وأحدث سفينة بيرطانية حينئذ ؛ لدرجة أنهم أطلقوا عليها السفينة التي تتحدى الغرق ...!

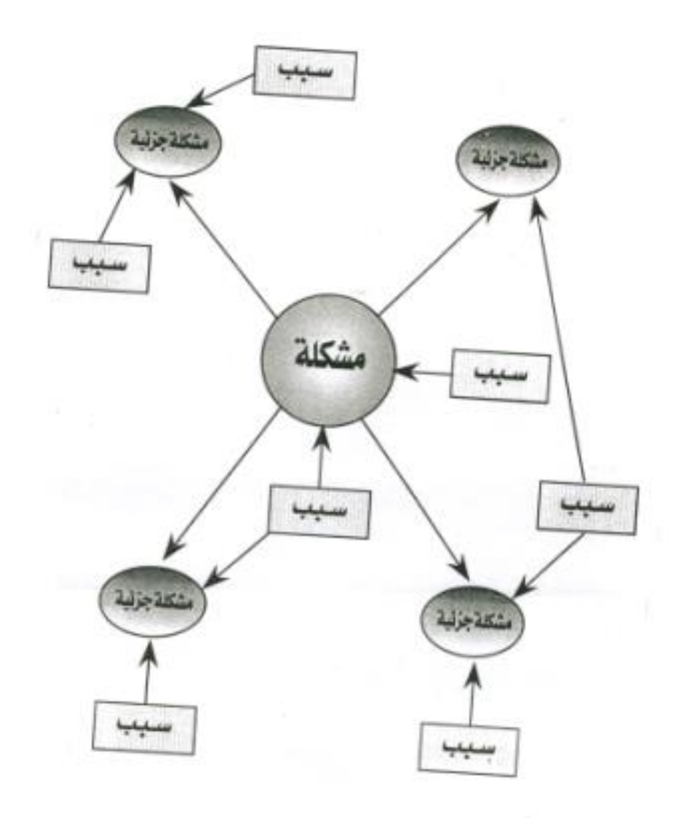
لكنها خرجت في أول رحلة وهي محملة بالمئات من البشر ، وما حملوه من ألوان النعم ، ثم ماذا حدث لها ؟

لقد أبحرت ولم ترجع ، بل غرقت في أول رحلاتها ؟

فما هو السبب الأساسي والمباشر الذي أدى إلى غرقها من وجهة نظرك ؟

ربما لو تأملت الشكل التالي لجبل الجليد الذي كان في البحر يساعدك على تحديد سبب الغرق .. فما هو بالتحديد؟





➢ **ويمكن تصنيف المشكلات كالآتي:**

مشكلات فى التنفيذ---------وهى الانحراف عن المعايير المحددة

مشكلات فى الإنجاز------وهى ما يمنع من الوصول إلي وضع أفضل.

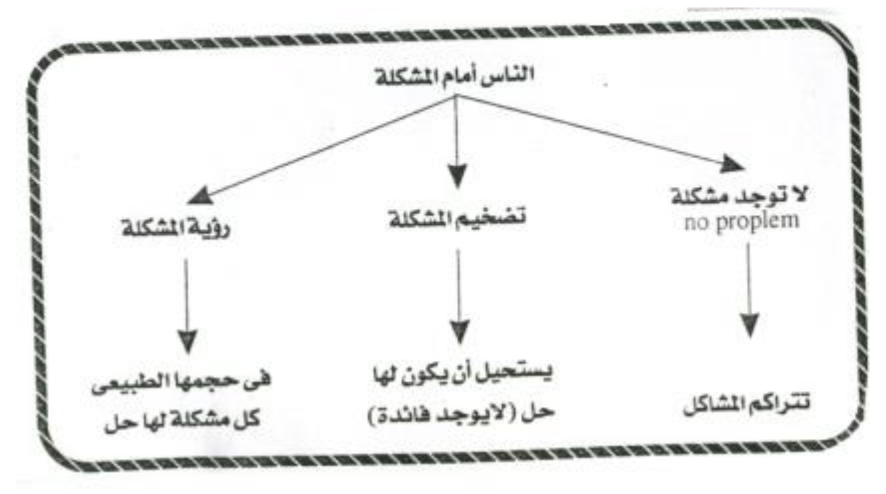
وهناك تقسيمات أخري وهي--------- متفاقمة، متلاشية، ثابتة، مفاجأة، متوقعة، متكررة، نادرة، جماعية، فردية، حديثة، وقديمة.

➢ **ويمكن تقسيم الناس أمام المشكلة حيث من الممكن التفاعل معها بالطريقة الآتية:**

١-لا توجد مشكلة---- مما يؤدي إلي تراكم المشاكل.

٢-تضخيم المشكلة---- مما يستحيل معه حل المشكلة (لا يوجد فائدة).

٣-رؤية المشكلة----- تكون المشكلة فى حجمها الطبيعي وبالتالي نجد لها الحل.



مقدمات مهمة عن المشكلات الإدارية

١. لا تتصرف من فورك إلا فى الأزمات الخطيرة.
٢. السرعة فى حل المشكلة قد يضيع الوقت والجهد ويساهم فى خلق مشكلة جديدة.
٣. قد يستحيل الحصول علي حلول كاملة فى واقع غير كامل.
٤. إن ما يزعج الناس ليس مشاكلهم وإنما نظرتهم لها.
٥. التعايش مع المشكلة أمر مطلوب أحياناً.
٦. قد يحسن تجاهل المشكلة بعد استيفاء دراستها.
٧. وازن بين الفعل التكليفي "لتهدئة الآثار" وبين الفعل التصحيحي "التوصل إلي الحل".
٨. يفترض تسمية المشكلة باسم معين يتعارف عليه.
٩. يجب أن يعلم رئيسك بالمشكلة عن طريقك.
١٠. تأكد انك لست جزءاً من المشكلة أو سبباً رئيسياً لها: وهذه تحتاج إلي نقد الذات وإشاعة ثقافة الحوار والنقد البناء بين العاملين.
١١. لا تحاول استنتاج شيء ثم تسعي لإثباته.
١٢. لا تقفز مباشرة إلي الحل.
١٣. لا يكن البحث عن كبش فداء أهم من حل المشكلة.

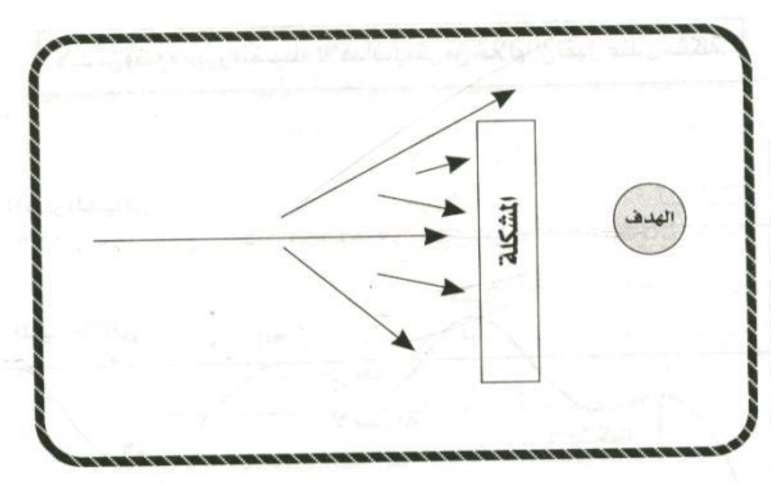
١٤.ميز بين أخطاء الأفراد وأخطاء النظام.
١٥.اسأل دائماً عن المظاهر والحقائق وليس عن المشاعر والأحاسيس.
١٦.كثير من المشاكل لها خاصية التفاعل والاتجاه نحو التضخم.
١٧.لا يوجد سبب واحد لكل مشكلة؛ بل عدة أسباب متداخلة.
١٨.فجوة الأداء هى الفرق بين ما ينبغي فعله وبين الواقع الفعلي للعمل!
١٩.لا يمكن حل المشكلة بمستوي التفكير نفسه عندما أوجدناها.
٢٠.نحتاج فى حل المشكلة إلي مهارات التفكير الإبداعي والتحليلي.
٢١.إذا وقعت فى مشكلة ففكر فى مفاتيحها..لا فى قضبانها!
٢٢.لا بد من فتح طرق الإتصال بكل أشكاله: الصاعد والنازل والبيني، ويعد الفشل فى الإتصال وباء الإدارة المعاصرة؛ وينسب ٨٥% من النجاح فى العمل إلي مهارات الإتصال.
٢٣.حل المشكلات-فى الغالب-منطق وليس عاطفة: ومن سمات العاطفة الانفلات والجموح، فلا مكان لها فى حل المشكلات.
٢٤.استشراف المستقبل يمنع حدوث المشكلة أو يقلل من أثرها : وعلم المستقبل من العلوم التي لم تحظ بعناية المسلمين ولذا نعاني من "صدمة المستقبل" ومن "توالي الضربات والمحن"
٢٥.العمل علي تحقيق أهداف دائمة يستلزم عقد لقاءات منظمة لحل المشاكل وتوثيق المعلومات بحل المشكلات لمنع تكرار حدوثها.

➢ **تحليل المشكلات و تشخيصها**

متي تقول عندي مشكلة:

لإدراك وجود المشكلة لا بد من معرفة العنصران التالين:

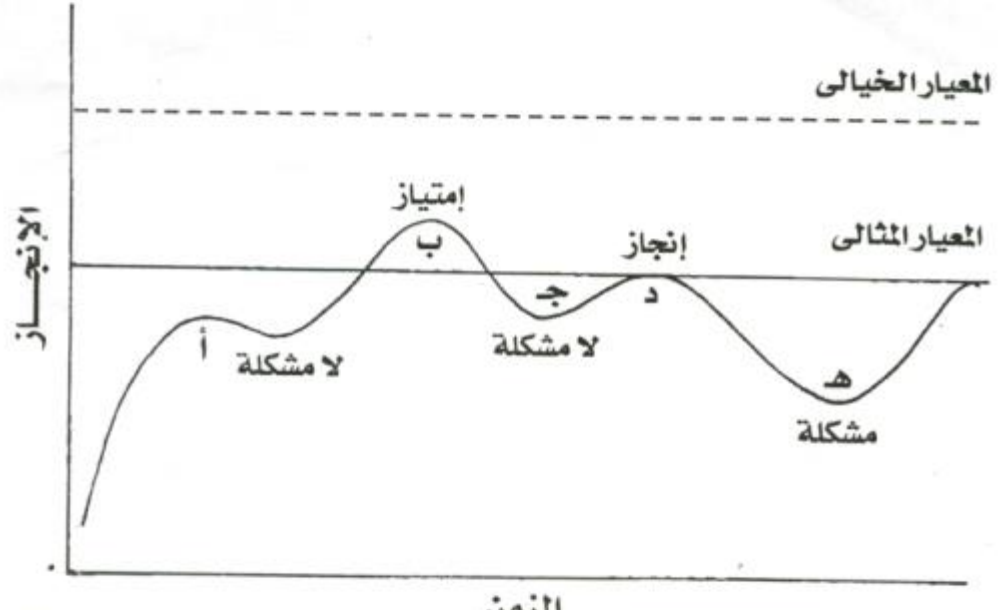
١-ما يجب أن يكون أو (المعيار الرقابي)؟
٢-ما هو كائن أو قياس الأداء؟



المشكلة هى العقبة أمام تحقيق الأهداف

قد تكون الأهداف الموضوعة غير قابلة للتحقيق أو مستحيلة أو بعيدة؛

لذلك لابد من وضع معايير منضبطة للأهداف يمكن من خلالها أن تقول عندي مشكلة



سوف نكون كالمنبت لا أرضاً قطع ولا ظهر أبقي...

قال رسول الله (ρ):- "إن هذا الدين عميق فأوغلوا فيه برفق...فإن المنبت لا أرضاً قطع ولا ظهر أبقي"

* إذا لم يتم تحديد المعيار الذي نتحاكم إليه؛ فإنه يصعب أن نعرف هل هناك مشكلة أم لا.

أولاً تحديد المشكلة

فوائد تحديد المشكلة:

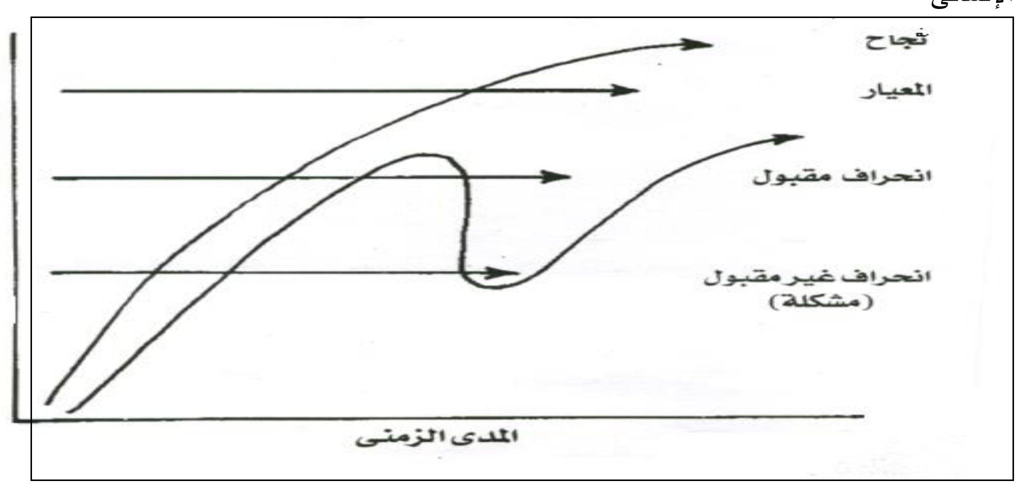
١. الإنصراف عن علاج الأعراض إلي علاج الداء.
٢. توجه التفكير فى الحلول البديلة ذات الجدوي وصرف النظر عن البدائل التي لا تدخل فى إطار المشكلة.
٣. توجه السير بالمشكلة إلي الطريق السليم للحل (وضوح الرؤية).
٤. تحديد ثقل المشكلة وآثارها مما يساعد علي تحديد درجة الاهتمام الواجبة لها.

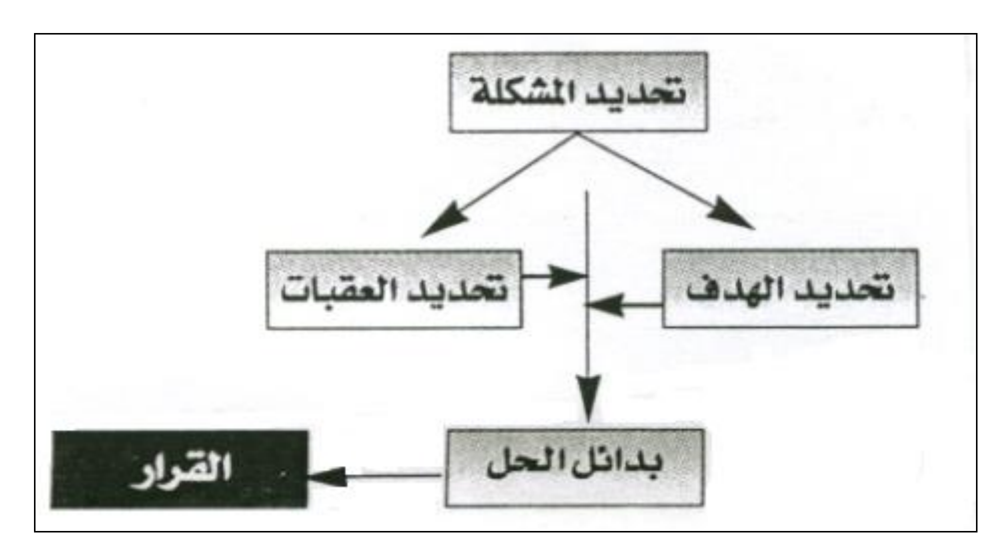
تحديد المعيار-------ومراقبته-------وإدراك الإنحراف غير المقبول



ما هي هذه المشكلة؟!

معرفة سبب الانحراف غير المقبول عن المعيار المثالي، هو الطريق إلي تحديد المشكلة.





هل هو قراري؟؟؟؟

من المسئول عن اتخاذ هذا القرار(عند مواجهتك لمشكلة كبيرة)

قاعدة عامة:

الجانب الأول: ترك بعض القرارات للمنصب الإداري الأعلى(قليل من القرارات)

الجانب الثاني: ترك الكثير من القرارات للمرؤوسين(تفويض السلطة) فهم أقرب للمشكلة ولديهم القدرة علي تحديد ما يجب عمله.

ولكن يبقي السؤال هو

-المشكلة تؤثر علي الإدارات الأخرى؟

-المشكلة سوف تؤثر علي مسئوليات عدد من الرؤساء؟

-المشكلة تتطلب معلومات لا تتوافر إلا فى مستويات إدارية أعلي؟

-المشكلة تحتاج إلي جزء كبير من الميزانية؟

-سوف تتعرض إلي مشكلات وسوء فى العلاقات بينك وبين مديرك إذا لم ترجع إليه فى حل المشكلة موضوع النقاش؟

*إذا كانت إجابتك (نعم)------فهنا يتولي الحل رئيسك الأعلى

*إذا كانت إجابتك (لا)-------فهنا يمكن تفويض حل المشكلة إلي رجالك من المرؤوسين.

مشكلات عن تحديد المشكلات

١) التعميم: لا تتعامل مع المشكلة عامة ولكن جزئ أى مشكلة حتي لو كانت مشكلة جزئية، فمن الحكمة تحجيم العدو وليس تضخيمه.

٢) القفز: لا تقفز مباشرة إلي الأسباب والحلول فيجب أن تتأكد أولا من الآتي:

*هل لديك وصف دقيق للأداء المنحرف عن مستوي الأداء المطلوب؟

*هل لديك تعريف واضح لمستوي الأداء المطلوب؟

*هل أنت متأكد من أن الخطأ ليس فى توصيف مستوي الأداء؟

*هل تعرف بالضبط متي بدأ الأداء فى الانحراف؟

*إلي أى مدي يبعد الأداء الفعلي عن مستوي الأداء المطلوب؟

٣) مقاومة التغيير:اسعي إلي اقناع من حولك بالتغيير الإبتكاري أولا ثم قاوم المثبطات وعوامل هدم الأفكار.

٤) الاختلاف حول الأداء القياسي: ومن أسباب ذلك غياب التخطيط أو ضعفه "الخطا يؤدي إلي خطا أخر".

٥) إغفال مشاركة المستويات الإدارية القريبة من تنفيذ العمل.

<u>والآن تذكر أن:</u>-

خطوات تحديد المشكلة هي:

١-التأكد من وجود المشكلة.

٢-تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة.

٣-اختيار كل سبب من الأسباب.

٤-التحقق من صحة السبب.

**** ثانيا:جمع المعلومات:**

***أهمية المعلومات لحل المشكلات:**

١.المعلومات مهمة لحل المشكلات إذا المعلومة قوية.

.لا بد أي يكون للمعلومة صلة بالموضوع، فالمعلومة البعيدة عن الموضوع كل البعد لا تحمل فى جنباتها من الفائدة بقدر ما تحمله من التشويش علي التفكير والتشتت فى التوجه.

٣.توقيت الحصول علي المعلومة مهم ومثال علي ذلك هذا المثال من السيرة النبوية الشريفة"عندما بدأ المشركون فى الإعداد لغزو المجينة بعد هزيمتهم فى بدر وعندما علم العباس بن عبد المطلب عم النبي ρبذلك الأمر أرسل رجلاً من غفار إلي النبي ρفى المدينه- ليخبره .. فلما وصل إلي المدينه لم يجده وعلم أنه فى قباء فتوجه إليه علي بعد حوالي عشرين كيلو من المدينة فوجده علي باب مسجدها يهم أن يركب فأعطاه الرسالة فأعطاها لأبي بن كعب ليقرأها له.. فلما علم ما فيها أمر أَبي أن يكتم الخبر..وعاد إلي المدينه حيث توجه إلي بيت سعد أبن الربيع رضي الله عنه وهو من كبار زعماء المدينه فلما دخل بيته قال له(ρ):

-هل من أحد هنا؟.

-فقال له سعد: لا يا رسول الله، ماذا حدث؟.

-فأخبره رسول الله ρ بالخبر.

-فقال سعد: عسي أن يكون خيرا يا رسول الله. وبعد مشاورات استكتم النبي ρ سعداً علي الخبر.. وخرج من عنده..

وبعد يومين جطب النبي ρ فى الناس وأخبرهم بالأمروعقد الشوري بينهم ليقرر هل يخرج لملاقاة قريش خارج المدينة أم بنتظرهم ليقاتلهم داخلها. إن المعلومة لا بد أن تصل فى وقتها فأظن أن هإذا أشيع الأمر منذ أول لحظة أو لو أخبر الغفاري أحداً من المسلمين ولم يسافر بنفسه مرة ثانية إلي قباء وهو واصل حالاً من سفر طويل –من مكة إلي المدينه ليخبر النبي ρ بنفسه- لأصبحت المعلومة ذات تأثيرضار، حيث إما أن تشيع الذعر والفزع بين المسلمين، أو تعوق المشورة الفردية التي يريد الرسول ρ أن يقوم بها.. أو تطول المدة بين حضور جيش قريش واستعداد الجيش المسلم فيحدث التواني والإهمال والفتور فتضعف قوة اللقاء،

ولذلك فإن النبي ρ استكتم سعداً بن الربيع علي الخبر..

ومن دلالة فطنة سعد وإدراكه لأهمية أن تأتي المعلومة فى وقتها هذا المشهد الطريف الذي حدث مع زوجته- رضي الله عنهم جميعاً.

فبعد انصراف النبي ρ من عند سعد حضرت زوجته وقالت له: ماذا أخبرك النبي ρ؟

فقال لها منفعلاً: مالك أنت لا أم ولا أب لك!!

فقالت له فى مكر: لقد سمعت كل ما دار بينكما.

فانزعج سعدوقال لها: ماذا سمعت؟ فأخبرته بالخبر كله.

فأخذ سعد بتلابيبها(جمع ثوبها من عند صدرها بقبضة يده) وأخذ يجرها خلفه مسرعاً حتي كادت أن تقع وهرول ليلحق بالنبي ρ.. فلما وصل إليه قال له:

يا رسول الله هذه المرأة كانت تستمع إلي ما دار بيننا.. وقد أخبرتني به.. وقد جئتك مخافة أن تذيع الأمر، فتظن أني لم أحفظ سرك.

فابتسم النبي ρ وقال: أطلق سراحها.

٤.يجب أن تكون المعلومات دقيقة ومفصلة وكاملة.

٥.شرعية طريقة الحصول علي المعلومة.

٦.لا بد من التعامل بكفاءة مع المعلومة.

ولذلك فلم يخطئ من قال: المعلومة= قوة

ولذلك نجد النبي ρ يهتم بجمع المعلومات فى جميع خطواته.

فعندما كان ρ يعرض نفسه علي القبائل كان يصطحب معه نسابه العرب والعالم ببطونهم ورهوطهم وقبائلهم "الصديق أبا بكر" رضي الله عنه فيوفر معه دائرة معلومات حول ما يواجهه..

وفى غزوة بدر يخرج الرسول ρ بنفسه ليسأل البدو فى الصحراء عن جيش المشركين وعن تسليحه ليجمع أكبر قدر من المعلومات قبل المواجهه.. وعندما يعود يجد المسلمين قد أسروا غلامين من عبيد المشركين. فيستخدم ρ أسلوب السؤال للحصول علي المعلومات من الغلامين:

-ما عدد ما تذبحون فى اليوم؟

-فيجيبان: يوم تسعة إبل ويوم عشرة إبل

-فقال ρ:القوم ما بين تسعمائة وألف.

وكان ما قال فقد كانوا تسعمائة وخمسين رجلاً تقريباً.

أنواع المعلومات

١-التنبؤات والتوقعات

٢-البيانات الأولية	والثانوية	والتاريخية
تجمع خصيصاً للمشكلة	جمعت لأغراض أخري وتصلح للموضوع أو تظهر خلال البحث عن	ما تتعلق بالموضوع لفترات سابقة أو خبرات سابقة أو أفراد سابقين.

	البيانات الأولية ولا تعلق بالموضوع مباشرة ولكن تصلح للاستفادة منها.	

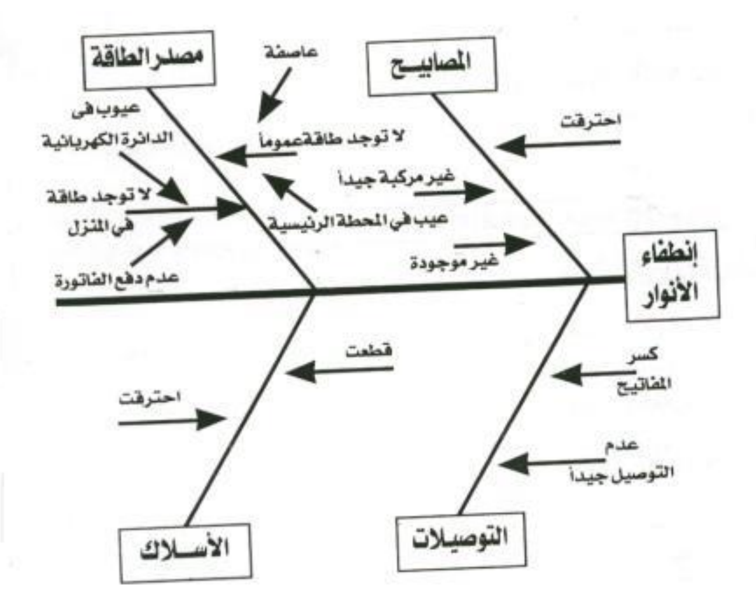
٣-البيانات الكمية	والوصفية
صورة رقمية قابلة للقياس (منحنيات وجداول)	أحكام وآراء ودوافع وحقائق

***وسنعرض بعضا منها:**

- سمكة إشيكاوا ISHIKAWA FISH

لا أظن أن إيشاكاوا خبير إحصاءات الرقابة علي الجودة الياباني الجنسية عندما ابتكر هذه الطريقة فى عرض وتحليل البيانات قد سمع عن حديث النبي صلي الله عليه وسلم.. ولكنها الفطرة البشرية والبساطة فى التعبير، وقد سمي إيشاكاوا طريقته: تحليل السبب/النتيجةCause and Effect Analysis وتعتمد علي الوصول إلي شكل السمكة المنزوعة اللحم وتتشعب الأفكار منها كانها اشواكها المتفرعة.

والآن هيا نعرض ونحلل المشكلة بطريقة سمكة إيشاكاوا
المشكلة هي: انقطاع التيار الكهربائي



كيفية استخدام تحليل السبب/النتيجة(سمكة إيشيكاوا)

- حدد النتيجة المطلوب تحليلها واكتبها علي يمين الصفحة (أو السبورة) لتمثل رأس السمكة.
- ارسم خطاً أفقياً من الرأس بعرض الورقة ويخرج منه عدد من الخطوط (العظام الرئيسية للسمكة).
- اكتب العوامل الرئيسية التي تسبب أو تسهم فى النتيجة عند نهاية كل خط(عظمة رئيسية).
- اكتب الأسباب كعظام ثانوية عند كل عظمة رئيسية.
- حدد العامل الأكثر أهمية (أو مجموعة العوامل ثم اجمع بيانات إضافية للتأكد من العلاقة السببية بالنتيجة.

٢-المدرجات التكرارية HITROGRAMS

* ماهية المدرج التكرارى:

المدرج التكرارى شكل من أشكال خرائط الأعمدة ويوضح توزيع بعض الخصائص، وبسبب تأثيره البصري الفورى فإنه يعد أكثر فاعلية وتطويراً فى عرض البيانات من الجداول التكرارية أو قوائم الرصد التكرارى.

*شكل المدرج التكرارى:

فيما يلي جدول تكرارى ثم المدرج التكرارى لتوزيع أوزان ١٢٠ طالباً بالكيلوجرام:

الأوزان	التكرارات
٥٥ـ٦٠	١
٦١ـ٦٥	٤
٦٦ـ٧٠	١٧
٧١ـ٧٥	٢٨
٧٦ـ٨٠	٢٥
٨١ـ٨٥	١٨
٨٦ـ٩٠	١٣
٩١ـ٩٥	٦
٩٦ـ١٠٠	٥
١٠١ـ١٠٥	٢
١٠٦ـ١١٠	١
مجموع	**١٢٠**

كيفية عمل المدرج التكرارى:

- رتب البيانات أولاً حسب التكرارات تنازلياً أو تصاعدياً.
- ارسم المحورين الأفقى والرأسي، ثم ضع قيم البيانات علي المحور الأفقى وابدأ من القيمة الصغري حتي تصل لأعلي قيمة، واكتب علي المحور العنوان الخاص به (مثلاً:أوزان بالكيلو جرام).
- اكتب علي المحور الرأسي(تكرارات) وضع القيم عليه.

وباستخدام البيانات الموجودة فى جدول التوزيع التكرارى يتم عمل أعمدة رأسية تعبر عن كل قيمة من القيم طبقاً للتكرارات.

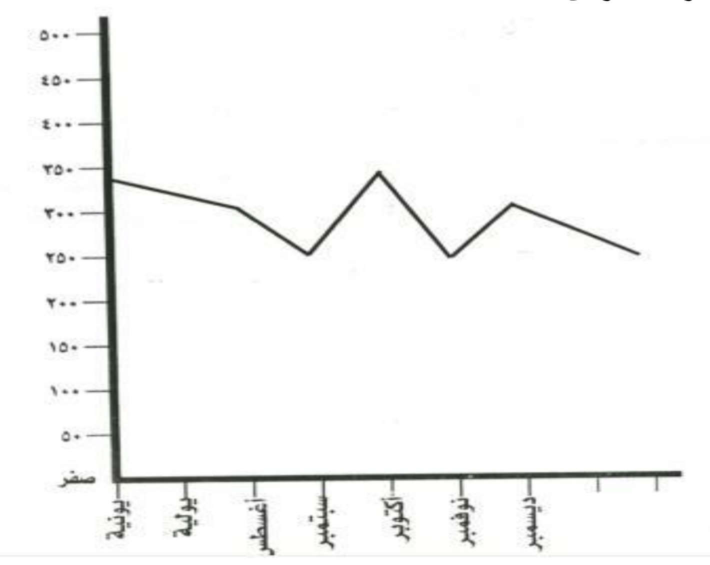
٣-خرائط الزمن TIME CHARTS

*ماهية خرائط الزمن:

هى خرائط تعرض التغيرات التي تطرأ علي حدث معين خلال فترة معينة من الزمن. وتساعد فى تلخيص مرات حدوث الموقف وتوضيح علاقات السبب والنتيجة بن كميتين.

وهو نموذج من نماذج عرض الجداول التكرارابة ويسمي المضلع التكراري.

*شكل خرائط الزمن:



*كيفية عمل خرائط الزمن:

يمثل المحورالأفقي الزمن بينما المحور الرأسي التكرارات فى الغالب. ويتم وضع النقط ثم توصيلها بعضها البعض.

وتفيد هذه الخرائط فى الكشف عن التقلبات (أو عدم وجودها) بمرور الزمن، وهى وسيلة فعالة فى عرض المعلومات.

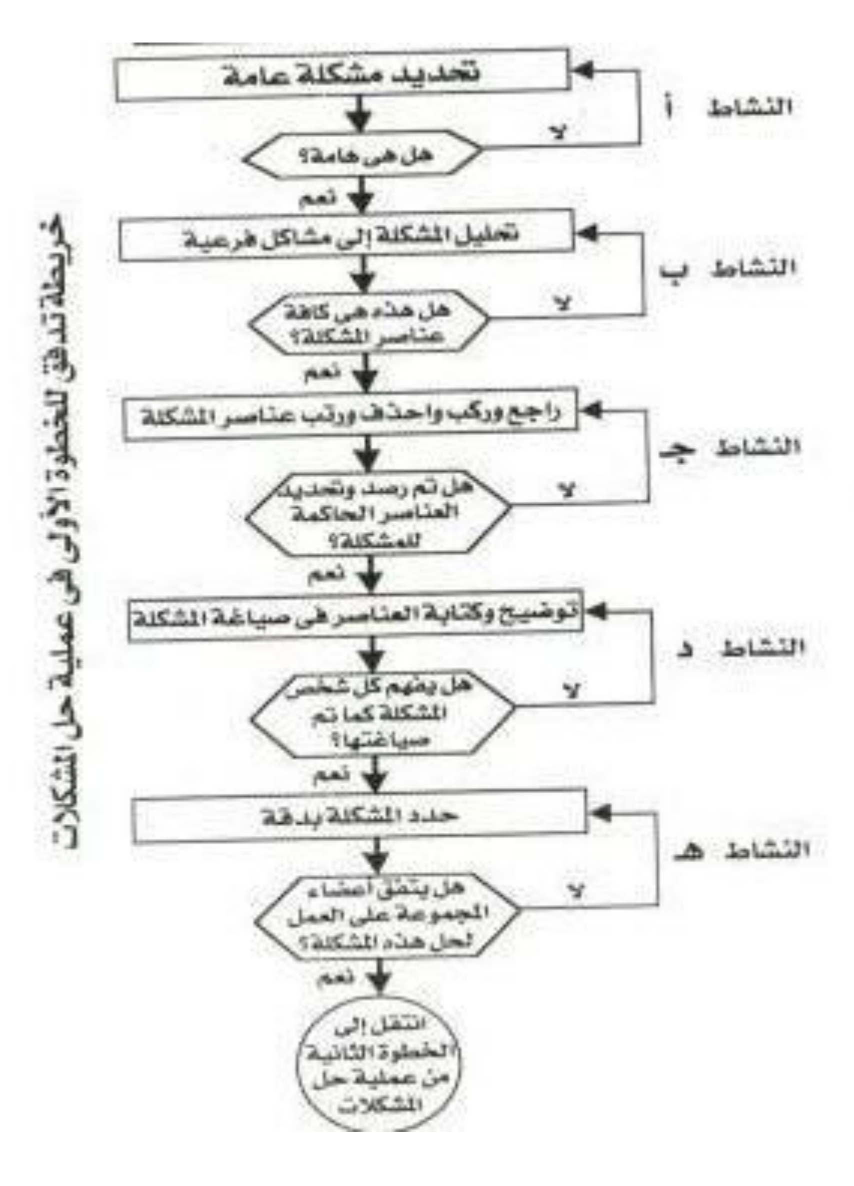
٤-خرائط التدفق FLOW CHARTS

* ماهية خرائط التدفق:

تظهر خرائط التدفق المدخلات والأنشطة ونقاط القرار والمخرجات من عمليو معينة، ويستخدم المبرمجون والمحللون هذه الخرائط بشكل مكثف فى برامج الكمبيوتر.

* شكل خرائط التدفق:

تأخذ خريطة التدفق الشكل التالي:



ثالثا :صياغة المشكلة:

و تذكر أن :

خطوات صياغة المشكلة هو :

أولا : تحليل المشكلة

إلى نتائج و أسباب و عوامل .

ثانيا : تحليل ظروف المشكلة

لمعرفة الظرف الحالى و الظروف المرغوب فيها .

ثالثا : تحليل الأغراض المرتبطة بالمشكلة .

رابعا : تحديد الفرق بين ما هو مشكلة و ما هو عرض لمشكلة .

و لا تنس أن :

- **المعلومات المعروضة جيدا هى الأداة الرئيسية فى تحليل و صياغة المشكلة.**
- **كلما كانت الوفرة فى الأفكار المطروحة .... انتقينا أفضل الحلول و أقربها إلى الصواب**
- **أكثر الحلول واقعية سنجدها فى باطن الأفكار الخيالية و الجامحة.**

٢ - تحديد البدائل لحل المشكلة:

فى هذه الخطوة يتم تحديد كافة الحلول الممكنة أو البدائل المتاحة ومن البديهى أن يكون لكل مشكلة أكثر من حل بديل، ذلك أنه إذا كان هناك حل واحد أو بديل واحد لما كانت هناك مشكلة والإدارة ليست فى حاجة لاتخاذ قرارات، والمدير فى هذه المرحلة لا يجب أن يعتمد على الخبرة فقط، بل عليه أن يسعى إلى التفكير المنطقى الذى يعتمد على التحليل والمقارنة وأن يعتمد على التفكير الابتكارى الذى يقوم على التصور والتنبؤ.



وتعتبر المشاركة وتبادل الآراء من العوامل التى تساعد فى تقديم أنسب عدد من الحلول البديلة وعلى المدير ألا يهمل حل أو بديل، معتمدا على تقديره الشخصى لأنه قد يكتشف بعد ذلك أن البديل الذى استبعد هو أفضل الحلول البديلة.

٣ - تقييم البدائل المتاحة:

فى هذه المرحلة يقوم المدير بتحديد مزايا ومشاكل كل بديل من البدائل المتاحة لحل المشكلة والمفاضلة بين هذه البدائل فى ضوء البيانات المتاحة عن كل بديل، وفى حالة المفاضلة بين البدائل يجب أن يؤخذ فى الحسبان المزايا والمشاكل المتعلقة بكل بديل والتى يمكن أن تترجم فى شكل كمى والتى من الصعب ترجمتها فى شكل كمى على أن يعطى وزن لكل ميزة ولكل عيب بالنسبة لكل بديل ولا يجوز أن يعتمد المدير فقط على المزايا أو العيوب التى ممكن ترجمتها كميا. والواقع أن تحديد مزايا وعيوب كل بديل ليس بالأمر الهين لأن هناك من المزايا والعيوب ما هو غير ملموس أى من الصعب ترجمته فى شكل كمى.

ومن مشاكل المفاضلة بين البدائل أيضا أن **مزايا وعيوب كل بديل تتصرف إلى المستقبل والمستقبل غير مؤكد مما يترتب عليه من أخطاء نتيجة تقدير أو حساب آثار هذه المزايا وهذه والعيوب.**

٤ - اختيار أفضل البدائل لحل المشكلة:

فى ضوء عملية تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة وفى ضوء المصلحة العامة للمنظمة وفى ضوء الظروف البيئية يتم اختيار أفضل الحلول لمعالجة المشكلة المعروضة على الإدارة وهذا البديل يمثل القرار اللازم لمواجهة هذه المشكلة.

وعلى المدير عند اختياره للبديل الأفضل أن يكون موضوعيا فى عملية الاختيار هذه وأن ينحى جانبا العوامل الشخصية أو أن يختار القرار بما يحقق مصلحة إدارة دون الأخرى وذلك لأن المنظمة كل متكامل ولكل إدارة دور فى تحقيق أهداف المنظمة ككل.

٥ - تنفيذ القرار:

أن اتخاذ القرار أو صدور القرار من المدير المختص عملية هامة للغاية، ولكن أهم من ذلك هو تنفيذ هذا القرار بالكيفية المطلوبة وذلك لضمان تحقيق الهدف المنشود أو حل المشكلة المعروضة على الإدارة، ولكن يلاحظ عمليا أن مجرد اتخاذ القرار لا يضمن عملية التنفيذ لهذا القرار كما يجب ولذلك من الضرورة متابعة تنفيذ القرار.

٦ - المتــابعة:

سبق أن بينا أن مجرد اتخاذ أو صدور القرار لا يضمن عملية التنفيذ كما يجب ومن الناحية العملية هناك قرارات عديدة اتخذت فى مجالات متعددة ولمن تنفذ ولا زالت حبر على ورق، كما أن هناك من القرارات الإدارية ما يتخذ ولكن نظرا لعدم توافر أو لضعف الإمكانيات المادية والبشرية لم يتم تنفيذها، ولذلك كان من الضرورى متابعة القرارات التى يتم اتخاذها لضمان تنفيذها كما هو مخطط لها والتحقق من أن هذه القرارات التى تم اتخاذها. وقد يترتب على عملية المتابعة والمراجعة هذه اتخاذ قرارات جديدة نتيجة لتغير الظروف أو لأن القرارات لم تكن كافية لمعالجة المشكلة المعروضة على الإدارة أو لتحقيق الأهداف المرغوبة من وراء اتخاذ القرارات. ومن ناحية أخرى تسمح المراجعة بالاستفادة من الدروس التي يمكن تطبيقها لتحسين اتخاذ القرارات المستقبلية، وبالتالى تنتج قرارات أفضل سنة بعد أخرى بسبب الفحص الدقيق للنجاح أو الفشل السابق، لأن الاختيار الحقيقى للنجاح ليس هو الكمال ولكن التحسين التدريجى، وهو ما يمكن ضمانه عن طريق المتابعة الجيدة.[1]

ويلاحظ أن اتباع الطريقة العلمية فى التحليل لا تعنى أن القرار الذى يتخذ سيكون خاليا من العيوب، إذ أن هذه العملية عبارة عن جمع وفحص وتقييم أكبر قدر من المعلومات والحقائق فى الوقت المتوافر للإدارة، مع الأخذ فى الاعتبار دائما أنه مازالت هناك معلومات أخرى مجهولة ويتم اتخاذ القرار على هذا الأساس[2].

رابعا: العوامل النفسية والسيكولوجية فى اتخاذ القرارات:

[1] **شوقى حسين عبد الله** ، المرجع السابق ذكرة **مباشرة، ص ٤٣٣.**

[2] المرجع السابق مباشرة، **ص ٤٣٣**

إن الإدارة تصل إلى أهدافها من خلال الجهد الإنسانى بأشكاله المختلفة أى أن السلوك الإنسانى هو محور الارتكاز الرئيسى فى توجيه العمل الإدارى، وأن العمل الإدارى يحقق أهدافه من خلال العمل الإنسانى فالمدير وهو أحد المكونات الأساسية للعنصر الإنسانى فى المنظمة تتخذ القرارات فى مجال عمله ويعتمد على إدارة آخرين فى تنفيذ الأعمال، ولذلك فإن على الإدارة التعرف على سلوك الأفراد داخل المنظمة وتحديد تأثير هذا السلوك على أعمال المنظمة وتحقيق الأهداف المنشودة، ويمكن أن نعبر عن السلوك الإنساني باعتباره محصلة التفاعل بين الإنسان الذى يتصف برغبات وتطلعات معينة وله أفكاره وآراؤه والموقف الذى يعبر عن الفرص المتاحة للفرد والقيود التى يلتزم فى عمله لها، والإدارة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة ولذلك فهى تعمل على خلق المواقف المناسبة للوصول إلى النتائج المرغوبة والعامل الحاسم فى نجاح أو فشل الإدارة في تحقيق الأهداف هو كيف يدرك الأفراد الذين تتفاعل معهم الإدارة تلك المواقف وهل تتفق هذه المواقف مع رغباتهم وقدراتهم أى أن قدرة الإدارة على تحقيق ما ترجوه من أهداف تتوقف على ما تقوم بع من مجموعات مختلفة من الأفراد داخل وخارج المشروع من تصرفات وأفعال، أى أن السلوك الذى يصدر عن الأفراد فى المنظمة يعتبر عاملا أساسيا فى نجاح القرارات التى تتخذها الإدارة، فالأنشطة الإدارية المختلفة تعتمد على مجموعتين من العوامل هما:

عوامل فنية مثل الإمكانيات المادية والتنظيم الداخلى للمشروع قواعد العمل وطرقه وعوامل أنسانيه تشكل قدرات ومهارات الأفراد العاملين فى المنظمة ورغبات وإدركات واتجاهات هؤلاء الأفراد.

والأداء الفعلى لأوجه النشاط الإدارى المختلفة ومن ثم تحقيق أهداف المشروع بتوقف على التفاعل بين هاتين المجموعتين من العوامل ويمكن التعبير عنها كالآتي:

كفاءة النشاط الإدارى: عوامل فنية + عوامل انسانية[1].

---

[1] **على السلمى**، السلوك الإنسانى فى الإدارة **(القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٠٩ ص٢٢-٢٤.**

معنى ما سبق أن المدير عندما يتخذ قراره الإدارى يتأثر بعوامل شخصية خاصة به من ثقافات واتجاهات وقيم وانطباعات وعادات وخبرات وغيرها إلى جانب قواعد العمل والأهداف المطلوب تحقيقها والظروف المحيطة وهذا القرار الذى يتخذه المدير يتم تنفيذه عن طريق مجموعة أو أكثر من الأفراد داخل المشروع وهؤلاء عند تنفيذهم للقرار أيضا يتأثرون بعاداتهم وثقافاتهم وقدراتهم وانطباعاتهم واتجاهاتهم وبالتالى يكون السلوك الإنسانى عامل أساسى فى اتخاذ القرارات الإدارية وقد وضحنا فى موضع آخر من هذا الفصل أن التكوين النفسى والشخصى لمتخذ القرار له انعكاسه على نجاح أو فشل القرار الإدارى.

ويلاحظ أن القرارات الإدارية التى تتخذ لا قيمة لها إلا إذا تم تنفيذها لذلك ينبغى تبليغها للمنفذين من أعضاء التنظيم والتأثير عليهم بشكل يجعلهم يقبلون تنفيذها وتختلف أساليب التأثير على المنفذين ولكنها تنقسم إلى نوعين[1]:

أ) أن يتم تنمية اتجاهات وعادات وأساليب تفكير معينة فى أعضاء التنظيم المنفذين تجعلهم على استعداد دائما لتقبل تنفيذ القرارات بطريقة تحقق أهداف التنظيم.

ب) إجبار المنفذين على قبول القرارات التى اتخذت فى مستويات أعلى فى التنظيم.

ويتم الأسلوب الأول **من خلال المشاركة فى اتخاذ القرارات وإقناع الأعضاء** ويتم الأسلوب الثانى **من خلال السلطة الوظيفية للمدير** وأيا كان الأسلوب المستخدم فهناك انعكاسات لذلك على سلوك الأفراد عند تنفيذ القرارات الإدارية وبالتالى على مدى تحقيق الأهداف المنشودة من وراء اتخاذ وتنفيذ هذه القرارات.

مما سبق يتضح أن اتخاذ القرارات هى بالدرجة الأولى عملية عقلانية رشيدة تتبلور فى عمليات فرعيه هى البحث والمفاضلة أو المقارنة بين البدائل والاختيار، والمعنى العلمى الشائع لاتخاذ القرارات هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف وفى ضوء هذا المعنى يمكن النظر إلى اتخاذ القرارات باعتبارها نشاطا مستمرا يعتمد فيه النظام السلوكى على كل المعلومات المتاحة عن الظروف والأوضاع المحيطة والتى تصف ما يوجد من فرص أو معوقات ثم استنادا إلى معايير

---

1 **على السلمى**، تطور الفكر التنظيمى **(الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٧٥)ص ١٨٩.**

المفاضلة والاختيار التى يحددها النظام السلوكى لنفسه تبدأ عملية البحث عن البدائل التى تمكن من الإستفادة من الفرص المتاحة مع تجنب المعوقات القائمة[1].

خامسا: المشاركة فى اتخاذ القرارات:

يتخذ المديرون القرارات لتنظيم وتوجيه ومراقبة مرؤوسيهم المسئولين فى النهاية لكى تكون جميع الخدمات المقدمة منسقة للوصول إلى هدف المنظمة، وحيث أن المديرين يحققون النتائج عن طريق مرؤوسيهم فإن المؤوسين يتأثرون مباشرة وعن قرب بالقرارات الإدارية ونتيجة لذلك قد تكون لهم مصلحة كبرى فيها، ونظرا لهذه المصلحة المحتملة فقد يكون لدى المرؤوسين شعور قوى للمشاركة فى تحديد الأمور التى تؤثر عليهم ولذلك فمن الأهمية بمكان النظر إلى شكل هذا الاشتراك وطريقته. وتتضمن عملية اتخاذ القرارات اختيارا واعيا أو اختيار سلوك معين من بين بديلين أو أكثر من بدائل السلوك المختلفة، وهناك ثلاث خطوات في عملية اتخاذ القرارات هى:

- يجب أن يكون الشخص ملما بأكبر عدد ممكن من بدائل السلوك التى تتصل بالقرار الذى سيتم اتخاذه.
- يجب تحديد كل بديل بما يكفل التعرف بأكبر عدد ممكن من النتائج المرتبطة بكل بديل محل النظر.
- لابد من ممارسة الاختيار بين البدائل أى اتخاذ القرار.

ويمكن للمرؤوسين المشاركة فى الخطوتين الأولى والثانية من عملية اتخاذ القرارات الإدارية ولا يمكنهم المشاركة فى الخطوة الثالثة لأن الاختبار الفعلى من بين البدائل الملائمة يجب أن يتم أو يقبل بواسطة المدير المسئول أمام رئيسه عن القرار، ومع ذلك بمكن للمرؤوسين تزويد مديريهم بالمعلومات فيما يختص بكل من البدائل المناسبة والنتائج التى قد تترتب على بدائل معينة ومناقشتها معهم، وبذلك فإنهم يشاركون فى عملية اتخاذ القرار[2].

[1] **على السلمى**، تحليل النظم السلوكية، **(القاهرة: مكتبة غريب ص٢١٣.**
[2] **شوقى حسين عبد الله**، مرجع سبق ذكره، **ص٣٩٥.**

ولضمان جودة القرار فإنه من الضرورى أن يكون هذا القرار مقبولا من قبل المرؤوسين المنفذين لهذا القرار ولكى يتحقق ذلك لابد من إشراك المرؤوسين فى عملية اتخاذ القرارات ويمكن أن يتم ذلك عن طريق أن تطرح الإدارة الآراء والأفكار والمقترحات والبدائل لحل المشكلة للمناقشة مع المرؤوسين تصل الإدارة ومعها المرؤوسين إلى حل يلقى قبولا من الطرفين وهذا بالطبع يضمن تحفيز المرؤوسين لتنفيذ القرار وضمان نجاحه وذلك نظرا لشعور المرؤوسين بأن القرار نابع منهم وبالتالى يجب أن يعملوا على نجاحه وهذا يؤكد أهمية العوامل السلوكية والنفسية فى عملية اتخاذ القرار بمعنى آخر يجب على المدير ألا يتجاهل أراء وأفكار مجموعة المرؤوسين الذى يتمكن من خلالها من تحقيق أهداف المنظمة.

وتحقق نسبة المشاركة فى اتخاذ القرارات من قبل المرؤوسين مزايا متعددة منها[1]:

- معدل إنتاج أكبر وتزايد فى جودة الإنتاج بما فى ذلك خفض التالف والضياع نتيجة مجهود أو عناية شخصية أكبر من جانب المدير والمرؤوسين.
- خفض معدل الدوران والغياب والتأخير.
- خفض عدد الشكاوى وعلاقات أكثر ودا ما بين المدير والمرؤوس.
- استعداد أكبر لتقبل التغيير، فعندما يطبق التغيير بطريقة تحكمية من أعلى بدون تفسير يميل المرؤوسون إلى الشعور بعدم الاطمئنان واتخاذ خطوات مضادة تهدف إلى تعطيل التجديدات ولكن عندما يشاركون فى العملية فقد أتيحت لهم الفرصة لكى يستمع إليهم ويعرفون ما هو متوقع وسببه وقد يتوقون إلى التغيير، فالمقاومة العمياء يمكن أن تصبح تكيفا ذكيا عندما يحل عدم الاطمئنان محل الاطمئنان.
- سهولة أكبر فى إدارة المرؤوسين.
- رفع مستوى جودة القرارات الإدارية فمن النادر أن يكون المديرون على علم بجميع البدائل وجميع النتائج المرتبطة بالقرارات التى يجب عليهم اتخاذها.

---

[1] **شوقى حسين عبد الله**، مرجع سبق ذكره، **ص٤٠٠-٤٠٧.**

وبحكم عملية مشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات عوامل خاصة بشخصية المدير وعوامل خاصة بالمرؤوسين وعوامل خاصة بالموقف أو المشكلة موضع عملية اتخاذ القرار، وبالنسبة لشخصية المدير فإن شعوره بأن المرؤوسين يجب أن يشاركوا فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فيهم أو عليهم سوف تحدد اتجاهه السلوكى بالنسبة لعملية المشاركة، كذلك ثقة المدير فى مرءوسيه وفى قدراتهم على حل المشكلة المعروضة عليه تحدد أيضا سلوكه بالنسبة لعملية المشاركة، وبالنسبة للعوامل الخاصة بالمرؤوسين فأن مدي إحساسهم بمسئولية اتخاذ القرارات وأهمية المشكلة فأن مدى إحساسهم بمسئولية اتخاذ القرارات وأهمية المشكلة موضع القرار ومدى توافر الخبرة لديهم لمعالجة المشكلة كل ذلك يحد نوع وشكل مشاركتهم فى عملية اتخاذ القرارات، وبالنسبة للعوامل الخاصة بالموقف فقد تحدد طبيعة المشكلة مقدار المسئولية التى ينبغى أن يحمل بها المرؤوسين فقد لا يتوافر لدي المرؤوسين الخبرة والمعرفة بالمشكلة المعروضة وهنا قد يسئ المدير إلى مرءوسيه إذا أشركهم فى اتخاذ القرار بخصوص هذه المشكلة، وكذلك إذا كانت المشكلة عاجلة وإذا شعر المدير أنه بحاجة إلى اتخاذ قرار عاجل فإنه يصبح من الصعب إشراك المرؤوسين فى هذا القرار.

وهكذا يتضح أن مشاركة المرؤوسين فى اتخاذ القرارات قد يكون لها آثار إيجابية على سلوكيات العاملين وعلى رفع الروح المعنوية لهم ولكن هذا يحقق ثماره إذا كان هناك مجالا للمشاركة الفعالة كان يكون لدي المرؤوسين الخبرة والمعرفة الكافية بعملية المشاركة أما فى حالة عدم توافر الخبرة والمعرفة لدى المرؤوسين وفي حالة عدم شعورهم أو ضعف استعدادهم لتحمل مسئولية المشاركة فإن المشاركة هنا تكون غير فعالة.

سادسا: طرق ومناهج اتخاذ القرارات:

كان الاعتقاد السائد فى الماضى ولفترة طويلة أن اتخاذ القرارات انما يعتمد بالدرجة الأولى على مهارات المديرين وقدراتهم على التصرف والحكم وأن المهارة والقدرة على التصرف والحكم تأتى فقط من خلال الخبرة العلمية، وأن الممارسة

العلمية وحدها هى التى تظهر توافر هذه الصفة لدى المديرين من عدمه، ولا شك أن شيوع هذا الاعتقاد فى الماضى كان عائقا أمام تطوير وتنمية طرق أساليب حديثه فى مجال اتخاذ القرارات وإذا كان اتخاذ القرار يعنى القدرة على التصرف وإصدار الحكم فمن الصعب تقديم أساليب وطرق لتعليم القدرة علي التصرف والحكم لأن الصلاحية فى هذا المجال تصبح قاصرة على من يملكونها، وهكذا يصبح التفكير فى تعليم القدرة على الحكم غير ذى جدوى ويصبح الاستثمار فى تعليم القدرة على التصرف والحكم لا طائل منه، وإذا كانت الخبرة الشخصية والمهارة الفردية ما زالت مستخدمه من جانب المديرين عند اتخاذهم للقرارات الإدارية، فلا شك أن هناك طرقا حديثه تبناها وطورها الفكر الإدارى الحديث لتكون عاملا مساعدا فى ترشيد القرارات الإدارية التى يتخذها المديرون فى المنظمة[1].

عموما هناك طرق شائعة قابلة للاستخدام فى حالة القرارات الإدارية منها ما يلى[2]:

١- الخبرة الماضية.

٢- الطريقة العلمية.

٣- الطرق الكمية.

٤- المحـــاكاة.

وفيما يلى نتناول بالشرح هذه الطرق:

١- الخبرة الماضية

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة فى اتخاذ القرارات الإدارية، وتقوم هذه الطريقة على أساس أن المديرين يعتمدون فى اتخاذ قراراتهم على خبراتهم الشخصية الماضية، كما قد يستعينون بخبرة الآخرين وهذه الخبرة قد تكون محتفظ بها فى أذهان المديرين وقد تكون مسجلة فى ملفات المنظمة الخاصة بقرارات سابقة ونتائج تنفيذها، وتفرض هذه الطريقة أن الموقف الجديد الذى يواجهه المدير لا يختلف كثيرا عن الموقف الذى حدث فى الماضى، وتواجه هذه الطريقة لاتخاذ القرارات بعدة

[1] **عبيد محمد عنان**، مرجع سبق ذكره، **ص١٤٥-١٤٧.**

[2] **شوقى حسين عبد الله**، مرجع سبق ذكره، **ص ٤٢٠.**

مشاكل منها أن المواقف الجديدة التى تواجه المدير نادرا ما تكون مماثلة لمواقف حدثت في الماضي، كذلك بالنسبة لاعتماد المدير على الماضى قد تواجهه مشكله نقص البيانات أو عدم وضوحها نتيجة صعوبة تذكر المدير للبيانات والمعلومات المرتبطة بالمواقف السابقة هذه تعتبر بعض الصعوبات التى تواجهه المدير الذى يعتمد على الخبرة الماضية فى اتخاذ القرارات وبالرغم من هذه المشاكل إلا أنه مازال هناك العديد من المديرين يعتمدون على هذه الطريقة فى اتخاذ القرارات.

٢- الطريقة العلمية:

وقد سبق توضيح هذه الطريقة فى موضع سابق فى هذا الفصل عندما تم الحديث فن خطوات اتخاذ القرارات الإدارية على أساس علمى.

٣- الطرق الكميـة:

منذ أن ظهرت الإدارة العلمية اتجه المديرون إلى الاستعانة بالأساليب الكمية فى اتخاذ القرارات الإدارية وظهرت محاولات تسعى إلى تطويع المزيد من الطرق والأدوات الرياضية الحديثة واستخدامها فى اتخاذ القرارات الإدارية ويلاحظ أن الاستعانة بالأساليب الكمية والطرق الكمية يساعد فى زيادة جودة وفعالية القرارات الإدارية.وتختلف الأساليب الكمية التى يستعين بها المدير فى اتخاذ القرارات الإدارية من حيث مدى بساطتها أو تعقدها، فقد يقتصر التطبيق الكمى على مجرد الاستعانة بالسجلات الإحصائية والمحاسبية البسيطة، كما قد يسعى متخذو القرارات إلى تطبيق أحدث الأساليب والنظريات العلمية فى مجال الإحصاء والرياضيات عند أتخاذ القرارات الإدارية.

ويقوم المنهج الكمى لاتخاذ القرارات على أربعة مقومات رئيسية هى[1]:-

- استخدام وتطبيق منهج النظم.

- وجود فريق عمل من مختلف فروع المعرفة.

[1] **منصور البديوى**، الأساليب الكميه واتخاذ القرارات، **(الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر،١٩٨٧)، ص٦.**

- اتباع الطريقة العلمية.

- استخدام النماذج الكمية.

ويشتد ساعد المدير من خلال الطرق الكمية المتاحة لاتخاذ القرارات سواء فى شكلها البسيط مثل دفاتر الحسابات أم فى شكل رياضيات متقدمة، وبعضها مثل المحاسبة أو العديد من الطرق الإحصائية أصبحت شائعة ومقبولة.

وتعتبر **نظرية الاحتمالات** من أهم أنواع المساهمة فى اتخاذ القرارات. وتعتبر **شجرة القرار** وسيلة مفيدة لإدخال حساب الاحتمالات بالنسبة للاختبارات المتاحة.

وهناك أيضا **البرمجة الخطية** التى تطبق فى الحالات التي تستخدم فيها موارد محدودة بطرق مختلفة.[1]

ويجب أن يراعي عند اتباع الطرق الكمية فى اتخاذ القرار أن الطرق الكمية ليست العصا السحرية لحل المشكلة موضع القرار، كما أن الطرق الكمية قد لا تراعى بعض المتغيرات غير الملموسة، كما أن البيانات المستخدمة قد تكون غير دقيقة ولذلك يجب ألا تؤخذ نتائج استخدام الطرق الكمية مسلما بها ولكن يجب تناولها بحذر.

سابعا: مشاكل اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرارات الإدارية ليس بالأمر اليسير ويمكن تلخيص العقبات التى تعترض متخذ القرار فيما يلى:[2]

١- عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديدا واضحا، أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية فإذا حدث ذلك فإن النتيجة المتوقعة هى الحصول على الإجابة الصحيحة للمشكلة الخاطئة أى قرار حل صحيح لمشكلة أخرى غير تلك المشكلة التى يريد متخذ القرار حلها.

٢- عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.

---

[1] **شوقى حسين عبد الله**، مرجع سبق ذكره، **ص ٤٣٤-٤٣٦.**

[2] **سيد محمود الهوارى، الإدارة - الأصول والأسس العلمية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٣) ص ١٢٦-١٢٩).**

٣- عجز متخذ القرار عن تحديد جميع النتائج المتوقعة للحلول الممكنة للمشكلة.

٤- أن الفرد (متخذ القرار) محدود فى اتخاذه للقرارات بمهاراته وبعاداته وبانطباعاته الخارجة عن إرادته وعلى هذه فتصرفاته تكون محدودة ومتأثرة بقدرته الفكرية أو اليدوية أو قوته الجسمانية.

٥- أن الفرد محدود بقيمة الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية فقد يرى البعض أنه يجب التركيز على النواحى المالية فى القرار وقد يرى البعض الآخر ضرورة التركيز على النواحى الإنسانية.

٦- أن عنصر الوقت غالبا ما بسبب ضغطا على متخذ القرار – فأحيانا ما لا يكون هناك وقت كاف لدراسة مختلف البدائل وفحص النتائج المترتبة على كل بديل خصوصا وأنه من الضرورى اتخاذ القرار فى الوقت المناسب.

ويرى البعض أن المشاكل أو العوامل التى تعوق عملية اتخاذ القرارات الإدارية هى:(١)

- التكوين النفسى والشخصى لمتخذ القرار إذ أن عملية اتخاذ القرار متصلة اتصالا وثيقا بالصفات السيكولوجية للجنس البشرى ومكوناته الشخصية الإنسانية، فالمدير المسئول عندما يتخذ قرار معينا يكون واقعا تحت بعض المؤثرات من أهمها حالته المزاجية والصحية وانطباعاته وخبرته ودرجة ذكائه وقدراه وعواطفه وانفعالاته وميوله واتجاهاته.
- عدم التحديد الواضح للأهداف وللمشكلة.
- الخوف والشك بمعنى خوف المدير من عدم تحقيق النتائج المرجوة.

كما أنه يعتبر من المعوقات لاتخاذ قرار إدارى سليم عدم توافر نظام معلومات بالمنظمة وعدم وجود نظام اتصالات سليم مما قد يؤدى إلى وصل القرار إلى المنفذين فى وقت غير مناسب مما يؤثر على النتائج المترتبة على تنفيذ القرار،

---

(١) - **محمد ماهر عليش،** أصول التنظيم والإدارة فى المشروعات الحديثة، **(القاهرة: مكتبة عين شمس) ص ٤٠٧-٤١٠.**

كذلك المغالاة فى المشاركة فى اتخاذ القرارات قد تؤخر إصدار القرار وبالتالى قد يتخذ فى وقت غير مناسب ، كما أن المشاركة هذه قد تمثل عائق لعملية اتخاذ القرارات إذا كان المرؤوسين غير أكفاء لهذه المشاركة.

ثامنا: أسلوب تحسين عملية اتخاذ القرارات:

يمكن تحسين عملية اتخاذ القرارات باتباع بعض القواعد الإرشادية وهى:[1]

١- ضرورة توافر المرونة الذهنية والمنطق التى تكفل الإلمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة والعاطفة الرشيدة والتى تساعد على التحليل المنطقى لكل حالة بمفردها والتى تتطلب التمييز بين الحقائق والقيم فى كل قرار.

٢- توفير القناعة الكافية للقرار وذلك بالدفاع عن أسباب القرار وتفسير أهدافه والتى أدت لاتخاذه.

٣- توفير الوقت الكافى لعملية اتخاذ القرار بحيث لا يكون هذا الوقت أكثر أو أقل من اللازم، لأن الوقت الأقل من اللازم يؤدى إلى تعقد المشكلة التى استدعت الحاجة أساسا لاتخاذ القرار.

٤- قبول فكرة التغيير لأن الظروف والمواقف لا تظل ساكنة بل هى دائمة التغيير والحركة ولذلك يقع على عاتق متخذ القرار أن يكون مستعدا لإجراء التغييرات اللازمة فى المواقف والظروف لكى تتمشى مع نتائج القرار.

عاشراً: سلطة اتخاذ القرارات والسلوك الإنسانى:

يتخذ **مفهوم السلطة والمسئولية أهمية كبيرة فى المنظمات الحديثة لما لذلك من ارتباط مباشر بتحقيق أهداف المنظمة**، حيث أنه بدون تحديد السلطة للفرد فى المنظمة وأيضا المسئولية فإنه من الصعب تحديد من هو متخذ القرار ومن هو المنفذ وبالتالى تتميع المسئوليات ولا تتمكن المنظمة من تحقيق الأهداف، ويلاحظ أن تحديد

---

[1]- **على شريف وآخرون**، التنظيم والإدارة، **(الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٨٩) ص ١٣٧).**

السلطات والمسئوليات يساعده على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة وبين المنظمة والبيئة الخارجية من جهة أخرى.

وعلى ذلك نجد أن السلطة والمسئولية تحدد نمط سلوك الأفراد فى المنظمة سواء كان هؤلاء الأفراد مديرين أو مرؤوسين.

وفيما يلى نتناول هذه النقاط بالمناقشة:

أ- مفهوم السلطة والمسئولية والقدرة:

١ ـ السلطة

هي حق إصدار أمر:

ويتمثل هذا الحق عادة فى حق الأفراد فى المنظمة فى اتخاذ قرارات وإصدار تعليمات من أجل تنفيذ واجباتهم ومسئولياتهم الوظيفية.

وهذا الحق حق رسمى يعطى للفرد كونه يشغل وظيفة بالمنظمة لها مسئوليات معينة وهذا الحق يعطى من مسئوليات إدارية أعلى[1].

ويرى أحد الكتاب[2] أن السلطة تعنى القدرة الشرعية التى تناط بشخص ما أو بوظيفة ما والتى يجرى قبولها ليس فقط من قبل الممارس للقدرة ولكن من قبل الذين تمارس عليهم أو الأعضاء الآخرين المتأثرين بها .

والفرد فى المنظمة يعطى سلطة بقدر مسئولياته. فالذي يحدد مقدار السلطة المطلوبة له هو حجم وطبيعة المسئوليات المطلوب منه تنفيذها. بمعنى أنه يجب أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسئولية.

---

[1] **حامد أحمد رمضان بدر**، إدارة المنظمات، اتجاه شرطى، **(الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع، ١٩٨٢، ص ٢٦٨-٢٦٩).**

[2] **فيصل فخرى مرار**، التنظيم الإدارى، مداخل للنظريات والسلوك **(عمان، ١٩٧٩) ص ١٨٨-١٨٩**

والسلطة لا تقتصر فقط على الحق فى اتخاذ القرارات ولكن الحق أيضا فى متابعة تنفيذ هذه الأوامر وإصدار التعليمات اللازمة للتنفيذ، ويمكن تحديد عناصر السلطة فيما يلى:

أ- حق رسمى لاتخاذ القرارات والأوامر.

ب- السلطة تعطى للفرد بكونه يشغل وظيفة رسمية فى المنظمة.

ج- لابد من توازن السلطة مع المسئوليات المطلوبة من الفرد[1].

٢ - المسئولية:

هي التزام بأداء واجب :

وعلى ذلك فالالتزام هو خلاصة وجوهر المسئولية التى بمقتضاها يحاسب الشخص عن نهوضه بالأعباء المكلف بها وبمعنى آخر فإن المسئولية تنشأ عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بأداء واجبات معينه لقاء أجر محدد.

٣ - القدرة أو القوة

يقال أن شخصا ما له قدرة على شخص آخر إذا وصل إلى درجة يستطيع معها أن يجبر الشخص الآخر على القيام بعمل ما بمعنى آخر أن القوة هى القدرة على عمل شئ ما، فجميع الأفراد فى المنظمة سواء عاملين أو مديرين لديهم سلطات لأداء مسئوليات معنية، ولكن ليس من الضرورى أن يكون لديهم جميعا قوة أو مقدرة على جعل المرؤوسين ينفذوا جميع هذه المسئوليات كما أن القوة قد يتعدى تأثيرها حدود المنظمة الرسمية والتفويض الرسمى من سلطات إدارية عليا ولكن القوة تبنى أساسا على مقدرة الفرد على التأثير على الآخرين من أجل جعلهم ينفذون تعليمات أو أوامر معينة.

<u>**ويتمتع الأفراد فى أى منظمة بدرجات متفاوتة من القوة:**</u>

---

[1] **حامد أحمد رمضان بدر**، مرجع سبق ذكره، **ص ٢٦٨-٢٦٩.**

فتوجد القوة أينما يوجد الحق فى استخدام السلطة فى التوجيه والرقابة ولكن قد يقحم بعض الأفراد أنفسهم فى نشاط معين دون أن يكون لهم السلطة اللازمة لذلك، كما قد يحقق بعض الأفراد لأنفسهم القوة نتيجة لضخامة معلوماتهم مما يجعل لهم مركزا عاليا بين زملائهم، أو نتيجة لسلوك معين مع الآخرين كالتهجم عليهم ومهاجمتهم من وقت لآخر، كما قد تتكون فى المنظمة مراكز قوى، وهى مجموعات من الأفراد تعمل على تحقيق أو منع تحقيق هدف أو عمل معين.

ولذلك **يجب الفصل بين مفهوم كل من السلطة والقوة**.

فالسلطة هى المركز أو المحرك الرئيسى لأى تنظيم رسمى، أما **القوة** فهى انعكاس لسلوك الأفراد داخل المنظمة وناتج من نتائج التنظيمات غير الرسمية التى تتكون بينهم[1].

ب- الحاجة إلى القوة والنفوذ

بعض الأفراد يحركهم شعور قوى وحاجة ملحة إلى السيطرة على الآخرين والتأثير فيهم. أن الحاجة إلى القوة تتمثل فى الرغبة فى اكتساب طاعة الآخرين وتوجيه سلوكهم فى الاتجاه الذى يرضى شخصا معينا. ولا شك أن توافر تلك الحاجة عند بعض الأفراد هو مصدر من مصادر القيادة الفعالة فى المجموعات. وأى مجتمع بطبيعة الحال يحتاج إلى قيادات فعالية لها القدرة على تحريك الجموع وتوجيهها. ولكن قد تنحرف هذه القوة فى أيدى بعض الأفراد وتتحول من وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع إلى غاية فى حد ذاتها يسعى الفرد إليها لإشباع حاجته إلى التسلط.

لذلك نجد كثيرا من نظم المجتمع وقوانينه تهدف إلى تنظيم حصول الأفراد على عوامل السيطرة على الآخرين ووضع ضمانات ضد انحرافاتهم فى استخدام تلك السلطة[2].

والواقع أن هناك كثيرا من العوامل التى تؤثر فى الأفراد وتجعلهم أكثر قبولا لسلطات الرئيس عليهم منها : مستواه الثقافى، مستوى ذكاءه، مستواه المعيشى، ميوله،

---

[1] **عادل حسن**، الإدارة، **(الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٧٩) ص ٢٤١- ٢٤٢.**
[2] **على السلمى**، السلوك الإنسانى فى الإدارة، **(القاهرة دار المعارف، ١٩٧٣) ص١٢٢.**

آماله، الضغوط الاجتماعية وغيرها.

كما أن درجة تجاوب الفرد مع مبدأ قبول تطبيق السلطة عليه تتفاوت من حالة إلى أخرى ومن وقت لآخر وذلك على حسب الحالة النفسية والظروف الاجتماعية التى يعيش فيها الفرد وقت ممارسة السلطة عليه. لذلك فإنه من المهام الرئيسية للإدارة أن تهيئ للأفراد الحالة النفسية المستقرة والظروف الاجتماعية الملائمة حتى يرحبون بممارسة رؤسائهم السلطات عليهم[1].

ج- مصادر السلطة

السلطة هى إحدى وسائل التأثير على السلوك الإنسانى إذ إن هناك وسائل أخرى للتأثير على السلوك الانسانى مثل عملية الإجبار وعملية الإغراء([2]).

وفى مجال التأثير على السلوك الإنسانى يمكن القول إن هناك عدة مصادر للسلطة وبحسب ما يملك الشخص أو القائد من رصيد من هذه المصادر يكون تأثيره ، وعموما يمكن القول إن أهم هذه المصادر يمكن تلخيصها في :

- **السلطة الرسمية .**
- **سلطة القهر والإجبار .**
- **سلطة التحفيز.**
- **قبول المرؤسين**
- **سلطة الخبرة .**
- **سلطة المعرفة والمعلومات .**
- **سلطة العلاقات والاتصالات**
- **السلطة القانونية .**
- **سلطة الشخصية ؛ الكاريزما .**

وعموما قد تكون السلطة رسمية وقد تكون غير رسمية.

وبالنسبة **للسلطة غير الرسمية** فإن مصادرها هى الثروة، والعلم والمعرفة والخبرة والتجربة[3]. وبالنسبة **للسلطة الرسمية** المستمدة من المركز الوظيفى نجد أن السلطة تتدرج من أعلى إلى أسفل وفى نفس الوقت يستمد كل مستوى وظيفى سلطته

---

[1] **عادل حسن**، مرجع سبق ذكره، **ص** ٢٤٢.
[2] **على السلمى**، مرجع سبق ذكره، **ص**٢٧٥- ٢٨٠.
[3] المرجع السابق مباشرة، **ص**٢٧٥.

بالتفويض من المستوى الأعلى منه حتى تصل إلى أعلى مستوى إدارى فى المنظمة وهو مجلس الإدارة والذى بدوره يستمد سلطته من المساهمين أصحاب المشروع الخاص أو الدولة فى حالة المشروع الذى تمتلكه وتديره الدولة ومصدر السلطة فى الحالتين هو حق الملكية، فملكية المشروع تعطى لصاحبها حق استخدام موارد المشروع المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المشروع،ويرى البعض أن مصدر السلطة هم المرؤوسون أنفسهم واستعدادهم لقبول السلطة المفروضة عليهم من الرئيس. فالسلطة هي العلاقة القائمة بين الأفراد عندما يقبل أحدهم التوجيه الصادر من سلطة أعلي أو بمعنى آخر عندما يزن الشخص نتائج قبوله التوجيه ونتائج رفضه لهذا التوجيه ويرجح كفة القبول وعلى ذلك فإن المصدر الحقيقى لسلطة المدير هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة. وعلى ذلك فإن المدير يجب أن يعتمد فى قيادته لمرؤوسيه على ممارسة التأثير فى سلوك مرؤوسيه حتى يتبعونه بثقة وولاء ويقبلون وينفذون أوامره. ومن مصادر السلطة أيضا الصفات والمهارات والقدرات الشخصية أو القدرات الفنية فقد لا تكون للشخص أية سلطة رسمية ومع ذلك تكون له سلطة مستمدة من مهاراته وخبرته فى مجال معين وقدرته على إبداء أراء سديده أو تقديم إرشادات ومقترحات لها وزنها وتنفذ آخذه فى ذلك وزن القرار رغم أن الشخص بوضعه الوظيفى ليس مديرا وليس له أصلا سلطة إصدار قرارات[1].

---

[1] **ذكى محمود هاشم**، مرجع سبق ذكره، **ص ١٣٤- ١٣٧.**

الجزء الرابع

السلوك الإنسانى والعمليات الإدارية

الفصل الثالث عشر

والسلوك الإنسانى

والاتصالات الإدارية

١) مقدمة.

٢) مفهوم وطبيعة عملية الاتصال وعلاقتها بالعلوم السلوكية.

٣) أهداف عملية الاتصال.

٤) علاقة الاتصال بمدى إدراك الفرد للبيئة المحيطة.

٥) مكونات عملية الاتصال.

٦) أنواع الاتصالات الإدارية.

٧) وسائل الاتصال داخل المنظمة وخارجها.

٨) مشاكل ومعوقات عملية الاتصال.

٩) الآثار السلبية للقصور فى عملية الاتصال على سلوك العاملين.

١٠) وسائل تنشيط وتطوير الاتصالات الادارية.

١ - مقدمة:

يمكن النظر إلى المعلومات وعملية تناقلها بالنسبة لأى فرد فى المنظمة- أى إن كان نوع أو شكل هذه المنظمة، وأى إن كان المستوى التنظيمى الذى يشغله الفرد فى هذه المنظمة، بمثابة حاجة يرغب الفرد فى إشباعها، إذ أن الفرد يحتاج باستمرار إلى معرفة وفهم ما يدور حوله. وهذا يعنى أن دافع استقصاء المعلومات يتوافر لدى جميع الأفراد بالمنظمة، وبالتالى يكون من أهم واجبات الإدارة توفير الوسيلة المناسبة لإشباع هذه الحاجة مما يكون له أفضل الأثر فى تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعنى من ناحية أخرى أنه إذا لم تستطيع الإدارة إشباع هذه الحاجة بالنسبة للعاملين فإن هؤلاء العاملين سوف يبحثون عن وسائل ومصادر خاصة بهم للحصول على المعلومات التى يرغبونها، وهذا قد يؤدى إلى وصول هذه المعلومات إلى هؤلاء العاملين بشكل مشوه ومحرف مما يؤدى إلى الإضرار بالمنظمة وصعوبة تحقيق أهدافها.

وعلى هذا الأساس ترى أن **الاتصالات الإدارية وما يتعلق بها من انعكاسات سلوكية هى جوهر جميع وظائف المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق واتخاذ قرارات وغيره**، إذ يلاحظ عمليا أن معظم وقت المدير ينقضى فى إجراء عمليات الاتصال بأشكالها وأنواعها المختلفة.

وسوف نتناول فى هذا الفصل الاتصالات الإدارية وعلاقتها بالسلوك الإنسانى وذلك من خلال دراسة وتحليل النقاط التالية:-

مفهوم وطبيعة عملية الاتصال، أهداف عملية الاتصال، علاقة الاتصال بمدى إدراك الفرد للبيئة المحيطة، مكونات عملية الاتصال، أنواع الاتصالات الإدارية، وسائل الاتصال داخل وخارج المنظمة ومشاكل ومعوقات عملية الاتصال، الأثار السلبية - المترتبة على القصور فى عملية الاتصال - على سلوكيات العاملين، وأخيرا الوسائل التى يمكن عن طريقها تنشيط وتطوير الاتصالات الإدارية بما يضمن فعاليتها.

وفيما يلى نتناول هذه الجوانب بشىء من التفصيل.

٢ - مفهوم وأهمية وطبيعة عملية الاتصال وعلاقتها بالعلوم السلوكية:

إن عملية الاتصال تهم جميع العاملين بالمنظمة سواء كانوا مديرين أو مرؤوسين، لأن الاتصال يزود الرؤساء أو المديرين بالمعلومات والبيانات التى تساعدهم على اتخاذ قرارات سليمة فى مجال عملهم، ويزود المرؤوسين بالمعلومات والتعليمات والأوامر التى يعتمدون عليها فى أداء ما يكلفون به من أعمال وذلك على خير وجه.

ومن الملاحظ أن وجود نظام اتصالات سليم بالمنظمة يؤدى إلى أداء أفضل، وإنتاجية أوفر، ويؤدى أيضا إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وتنمية شعور هؤلاء العاملين بالانتماء لمنظماتهم، ومن ناحية أخرى قد يترتب على عدم وجود نظام اتصالات سليم بالمنظمة صعوبة تحقيق أهدافها وبالتالى صعوبة استمراريتها وبقائها.

ومن البديهات أن أى منظمة تعتبر بمثابة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، بمعنى آخر تعتبر المنظمة بمثابة كائن حى لا يمكن أن يعيش دون اتصال أو تفاعل مع عناصر البيئة المحيطة، وبناء على ذلك لا يقصد بالاتصالات فى هذا المجال ما يحدث من اتصالات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة ولكن أيضا اتصالات المنظمة بالمنظمات الأخرى التى تتكون منها البيئة المحيطة - وعلى سبيل المثال نجد أن المنظمة الصناعية أو التجارية تتفاعل مع منظمات منافسة لها تؤثر وتتأثر بما تطبقه من سياسات واستراتيجيات تتعلق بتشكيلة المنتجات وبالأسعار

وبوسائل الإعلان والتوزيع وغيرها، كذلك تتعامل هذه المنظمات مع الموردين للمواد الخام أو السلع نصف المصنعة وقطع الغيار أو السلع تامة الصنع وبالتالى سوف تتأثر جودة وتكلفة وأسعار هذه المنظمات بالسياسات التى يتبعها المنافسين، كذلك تتعامل هذه المنظمات مع المؤسسات المالية التى تمدها بالاحتياجات المالية والتى تؤثر بطبيعة الحال على سياسات التوسع أو الانكماش بهذه المنظمات، كذلك تتعامل هذه المنظمات مع هيئات حكومية وتشريعات وقوانين لابد أن تأخذها هذه المنظمات فى الحسبان عند رسم سياساتها الصناعية أو التجارية فقد يكون هناك تحديد جبرى لأسعار بعض المنتجات التى تتعامل فيها هذه المنظمات وبالتالى يكون لزاما على هذه المنظمات احترام هذه التشريعات المتعلقة بالتسعير الجبرى، كما يلاحظ أيضا أن هذه المنظمات سواء كانت صناعية أو تجارية لن تستطيع تصريف ما لديها من سلع ومنتجات لا تتمشى مع رغبات واحتياجات وقدرات المستهلكين لهذه المنتجات، وبالتالى يكون لزاما على إدارة هذه المنظمات ، دراسة وتحديد رغبات وقدرات المستهلكين وأخذها فى الحسبان ،أى لابد من الاتصال المستمر بين المنظمة وعملائها.

ولا تقتصر أهمية الاتصالات على المنظمات الصناعية والتجارية فقط ، ولكن تعتبر أيضا على نفس الدرجة من الأهمية بالنسبة للمنظمات الخدمية والمنظمات التى لا تهدف لتحقيق الربح. تأسيسا على ما سبق يتضح أن نجاح واستمرارية وبقاء أية منظمة، مرهون بمدى تفاعلها واتصالها المستمر بمكونات وعناصر البيئة المحيطة.

ويلاحظ أن عملية الاتصال هذه سواء كانت داخل المنظمة أو بين المنظمة ومكونات البيئة المحيطة بها - عملية معقدة، إذ أنها تحتاج إلى تنسيق بين الأنشطة الداخلية للمنظمة من جهة وبين المنظمة ومكونات البيئة المحيطة من جهة أخرى، وعملية التنسيق هذه ليست سهلة، إذ أن لكل نشاط أو إدارة فرعية فى المنظمة هدفه الذى قد يتعارض مع أهداف الأنشطة والإدارات الفرعية الأخرى داخل المنظمة، علاوة على أن أهداف هذه المنظمة قد تتعارض أو تتصارع مع أهداف المنظمات الأخرى المكونة للبيئة التى تتعامل أو تتفاعل معها هذه المنظمة.

وبشكل عام يلاحظ أن الاتصال والتفاهم بين الرئيس ومرؤوسيه يعتبر عاملا أساسيا فى نجاح هذا الرئيس وتحقيق أهداف المنظمة إذ أنه على أساس الاتصال والتفاهم يعرف الرئيس أو المدير مرؤوسيه من ناحية مهاراتهم وكفاءاتهم وقدراتهم وما يناسب كل منهم من أعمال ويعرف أيضا الدور الذى يقوم به كل منهم فى تحقيق الهدف ودرجة نجاحه فى ذلك واكتشاف الأخطاء تمهيدا لمعالجتها، ومن ناحية أخرى يستطيع المدير من خلال عملية الاتصال أن يدرك كيف يراه مرؤوسيه، وبالتبعية يستطيع أن يغير سلوكياته بما يؤدى فى النهاية إلى تحقيق الاتصال الفعال والتفاهم بين جميع الأفراد بالمنظمة وبالتالى تحقيق أهدافها.

وعملية الاتصال تعنى نقل معلومة بين طرفين بحيث يتفهم كلا الطرفين هذه المعلومة ويتحقق من خلال ذلك هدف كل من هذين الطرفين أو الهدف المشترك لهما.

ويلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين السلوك الإنسانى وعملية الاتصال، فعملية الاتصال كما سبق أن بينا تعنى تناقل معلومة بين طرفين قد يكون أحد هذين الطرفين فردا **"المدير مثلا"** والطرف الآخر جماعة (المرؤوسين)، وقد تستخدم رموزا معينة لنقل هذه المعلومة، وسوف لا تؤدى هذه الرموز مغزاها إذا كانت لا تتمشى مع ثقافات وعادات وتقاليد وادراكات واتجاهات هذه الجماعة، وهذا معناه أن عملية الاتصال ترتبط بعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم الانثروبولوجى وغيرها من العلوم التى تمثل فى مجموعها العلوم السلوكية.

والخلاصة أن وجود نظام اتصالات سليم أمر ضرورى لضمان تحقيق التفاهم بين جميع الأفراد بالمنظمة هذا من ناحية، وبين المنظمة والبيئة المحيطة من ناحية أخرى، وأيضا ضرورى لتفهم كل فرد فى المنظمة لدوره فى تحقيق أهداف هذه المنظمة، وعلى العكس من ذلك فإن عدم وجود نظام اتصالات سليم سوف يترتب عليه صعوبة فى تحقيق الأهداف،وبالتالى صعوبة استمراريته. ونظام الاتصالات الجيد يجب أن يراعى ثقافات وعادات وتقاليد ولغة واتجاهات الأفراد الذين يتم الاتصال بهم وذلك لكى يتحقق الهدف المنشود من عملية الاتصال.

٣ - أهداف عملية الاتصال:

سبق أن بينا أن المنظمة ما هى إلا نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، إذ تتصل المنظمة بالمنافسين والموردين والمؤسسات المالية والمؤسسات التسويقية والهيئات الحكومية والتشريعية والمستهلكين وغيرهم، وعلى ذلك فإنه من الضرورى إحداث الاتصال والتفاهم بين هذه الأطراف الخارجية والمنظمة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى من الضرورى تحقيق الاتصال والتفاهم بين الرؤساء، أو المديرين والمرؤسين داخل المنظمة. وعلى هذا الأساس فإن أهداف عملية الاتصال يمكن أن تقسم إلى ثلاثة أقسام هى[1]:

أ- أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين.

ب- أهداف الاتصال بالنسبة للقادة والإداريين.

ج- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور الخارجى للمنشأة.

وفيما يلى نتناول هذه الأهداف بشئ من التفصيل:-

أ- أهداف الاتصال بالنسبة للعاملين:

تتمثل أهداف الاتصال بالعاملين بالمنظمة فيما يلى:

- تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات التى يحتاجون إليها فيما يتعلق بدور كل منهم فى تحقيق أهداف المنظمة وهذا يقتضي وجود نظام يسمح بتدفق البيانات والمعلومات إلى العاملين فى الوقت المناسب ومن خلال الوسيلة المناسبة وبالصياغة واللغة المناسبة وبالقدر المناسب.
- تعريف العاملين بحقيقة ما يجرى حولهم من أمور داخل المنظمة وذلك للحد من الإشاعات التى قد تعطل العاملين عن تحقيق الأداء المطلوب، والتى قد تضيع وقتهم وتخفض من الروح المعنوية لديهم.
- تعريف العامل بأهمية وقيمة العمل الذى يؤديه خاصة بالنسبة للعاملين فى الأعمال المكتبية الروتينية التى قد يشعر مؤديها بأنها غير هامة، لأنه لا يظهر منها عائد

---

[1] **على أحمد على، رحمه السيد،**الاتصالات الإدارية والجماهيرية، **(القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٠)، ص٨ وما بعدها.**

ملموس، ولذلك يجب على المدير إشعار شاغلى هذه الوظائف بأهمية عملهم ويمكن أن يتم ذلك من خلال طرق عديدة منها إعداد برامج تدريب لهؤلاء العاملين، وكذلك عن طريق قيام المدير أو رئيس المنظمة بزيارة هؤلاء العاملين فى مواقع العمل لإشعارهم بأهمية الأعمال التى يقومون بها.

- نقل تعليمات وتوجيهات الإدارة العليا للمنظمة إلى العاملين وتعتبر هذه مهمة صعبة خاصة إذا كان حجم المنظمة كبير ولها فروع متعددة وفى مناطق متباعدة، وبها عدد كبير من العاملين يختلفون فى قدراتهم ومستواهم العلمى والثقافى والاجتماعى واتجاهاتهم وحاجاتهم.
- تعريف العاملين بمدى تقدمهم فى العمل أولا بأول وبشكل دورى، وذلك من خلال التقارير الدورية التى تعد لتقييم أداء العاملين والتى توضح إنتاجية العامل وسلوكه ومدى تعاونه مع زملائه ومواظبته على العمل وغيرها من العناصر التى تعد على أساسها هذه التقارير الدورية، فإذا كان التقرير بتقدير ممتاز فهذا يعنى أن المنظمة تريد أن تنقل للعامل معلومة وهذه المعلومة مضمونها أن إدارة المنظمة ترجو منه أن يستمر فى الأداء بنفس المستوى، وإذا كان التقرير بتقدير ضعيف فإن إدارة المنظمة ترغب فى نقل معلومة للعامل مضمونها أن هناك عدم رضا عن سلوكه وعن أدائه، وعليه أن يطور من سلوكه وإلا اضطرت إدارة المنظمة إلى اتخاذ الإجراء المناسب فى هذا الخصوص.
- تعريف العامل بالوضع الاقتصادى للمنظمة التى يعمل بها والربح والخسائر التى تحققها، فإذا كانت المنظمة تحقق أرباحا فهذا قد يمثل حافزا إيجابيا على زيادة أرباحهم وبذل، مزيد من الجهد لأن ذلك سوف يؤدى إلى زيادة نصيبهم فى الأرباح، وإذا كانت المنظمة تحقق خسائر فإن ذلك سوف يجعل العاملين لا يغالون فى المطالبة بزيادة الأجور نظرا للحالة المالية السيئة للمنظمة.
- تعريف العاملين بطبيعة النشاط الذى تقوم به المنظمة ويتم ذلك من خلال وسائل متعددة مثل: إعداد برامج تدريب للعاملين - خاصة الجدد منهم - لتعريفهم بإدارات وأقسام ووحدات المنظمة والأعمال أو الأنشطة التى تؤدى داخل كل قسم أو كل إدارة أو كل وحدة، أو عن طريق تنظيم زيارات يقوم بها هؤلاء العاملين إلى

مختلف قطاعات وإدارات وأقسام ووحدات المنظمة، خاصة إذا كان حجم المنظمة كبير ويمكن أيضا تعريف العاملين بطبيعة نشاط المنظمة عن طريق نشرة خاصة توزع على العاملين.

- تزويد العاملين بالأخبار ذات الطابع الاجتماعى حتى يتمكنوا من القيام بالمجالات التى تدعم العلاقات الإنسانية بين العاملين.

ب- أهداف الاتصال بالنسبة للقادة الإداريين:

إذا لم يكن هناك نظام اتصالات سليم بالمنظمة فإن ذلك سوف يخلق فجوة بين المدير أو الرئيس ومرؤسيه وبالتالى لا يستطيع المدير التأثير على مرؤوسيه، إذ أنه لا يعرف رد فعلهم تجاه أوامره وقراراته ولا يمكنه أيضا التعريف على مشاكلهم.

وعلى ذلك إذا لم يكن هناك اتصال جيد بين المدير والعاملين فإن المدير لن يستطيع اتخاذ قرارات سليمة لأنه لا يتوافر لديه المعلومات السليمة عن الأداء وعن ظروف العمل وهذا يعنى بالضرورة وجود نظام اتصالات سليم لكى يؤدى المدير وظائفه كما ينبغى.

فيما يلى أهم أهداف الاتصال بالنسبة للمديرين:-

- تزويد المدير بالبيانات والمعلومات السليمة التى تساعد فى اتخاذ القرارات الإدارية السليمة، وهذا بدوره يتطلب وجود نظام سليم للمعلومات يعاون فى توفير البيانات الداخلية وأيضا البيانات والمعلومات عن المتغيرات الخارجية المتعلقة بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيانات الخاصة بالمنافسة والعرض والطلب فى السوق، كما يساعد هذا النظام فى توفير المعلومات المتعلقة بالأجل الطويل مما يساعد فى وضع الخطط والاستراتيجيات والتنبؤ بالمستقبل ويساعد هذا النظام أيضا فى توفير المعلومات عن الأداء الفعلى ويفيد هذا النظام فى الرقابة على الأداء، ونظام المعلومات الإدارية الفعال فى هذا المجال يجب أن يوفى باحتياجات المدير من المعلومات ويتمشى مع احتياجات المستويات الإدارية المختلفة ويجب أن يكون هناك نماذج وتقارير تفى بالبيانات والمعلومات بالكمية والجودة المناسبة وفى الوقت المناسب.

- وعلى هذا الأساس لابد من وجود نظام معلومات سليم لكى يكون هناك اتصال فعال.
- تمكين المدير من التأثير على مرؤوسيه إذ لا يمكن لأى مدير أيا كان مستواه التنظيمى أن يؤدى وظائفه الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق غيرها دون أن يكون هناك اتصالا فعالا بينه وبين مرؤوسيه.
- تعريف المدير بما يجرى حوله فى المنظمة وخارج المنظمة،إذ يلاحظ فى الواقع العملى أن بعض المديرين يتقوقعون فى مكانهم ولا يعرفون إلا القليل عما يجرى داخل منظماتهم وبطبيعة الحال لا يعلمون شيئا عما يدور خارج منظماتهم مما يؤدى إلى اتخاذ هؤلاء المديرين لقرارات غير سليمة، ولذلك فإن المدير الناجح يجب أن يتوافر لديه وسائل الاتصال الفعالة التى تمكنه من معرفة حقيقة ما يجرى داخل المنظمة وأيضا ما يجرى خارجها من متغيرات لها انعكاساتها على الأنشطة الداخلية للمنظمة.
- يساعد نظام الاتصالات السليم على تحقيق التنسيق بين جهود المديرين بالإدارات والأقسام المختلفة التى تتكون منها المنظمة، إذ أن المنظمة تعتبر نظاما متكاملا يجب أن يتحقق التنسيق والتكامل بين إداراتها المختلفة من تسويق وإنتاج وتمويل وأفراد وغيرها.إذ لا يستطيع مدير الإنتاج أن يقرر مثلا إنتاج منتج جديد دون الرجوع إلى مدير التسويق، وذلك لتحديد مدى وجود طلب كاف فى السوق على هذا المنتج الجديد وبالتالى تحديد مدى جدوى إنتاج هذا المنتج من عدمه، وكذلك لا يستطيع مدير الإنتاج أو مدير التسويق اتخاذ قرار إنتاج هذا المنتج الجديد إلا فى ضوء رأي المدير المالى وتحديد ما إذا كان من الممكن تدبير الأموال اللازمة لذلك أم لا، وهكذا يتضح مدى ضرورة التنسيق بين جميع إدارات المنظمة عند اتخاذ القرارات الإدارية الإستراتيجية، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال نظام اتصالات سليم يمكن من تحقيق التفاهم بين المسئوليين فى هذه الإدارات.

ج- أهداف الاتصال بالنسبة للجمهور الخارجى للمنظمة:

سبق أن بينا أن أية منظمة تعتبر بمثابة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، ومن الصعب أن تستمر أية منظمة إذا عزلت نفسها عن البيئة المحيطة، وهذا يعكس مدى أهمية الاتصال بين المنظمة وجمهورها الخارجى (عناصر ومكونات البيئة

المحيطة للمنظمة).

وتهدف المنظمة من وراء الاتصال بجمهورها الخارجى إلى تحقيق ما يلي:

- تعريف جمهور المنظمة بحقيقة الجهود المبذولة داخل المنظمة لتطوير الإنتاج أو تحسين الخدمات التى تقدمها مع تعريف الجمهور بالصعوبات والمشاكل التى قد تواجه المنظمة فى سبيل أداء عملها، وتهدف المنظمة من وراء ذلك إلى تحسين صورتها فى أذهان وعيون جمهورها الخارجي، والوصول إلى تأييد ودعم هذه المنظمة.
- التعريف على الدور الذى يمكن أن تقوم به المنظمة لكى تتحمل مسئوليتها الاجتماعية تجاه البيئة التى تعيش فيها المنظمة، مثال ذلك مساهمة المنظمة فى إنشاء مدرسة أو مستشفى لخدمة أبناء المنطقة التى تقع فيها المنظمة.
- تحقيق التنسيق بين المنظمة وكل من الموردين والمنافسين ومنافذ التوزيع والمؤسسات المالية وذلك من خلال تناقل المعلومات بين المنظمة وهذه الأطراف.
- التعرف على الآثار الناتجة عن التشريعات الحكومية على أنشطة المنظمة مثال ذلك التزام المنظمة بالأسعار الجبرية أو التزام المنظمة بعدم ممارسة أنشطة معينة تحددها هذه التشريعات.
- التعرف على آراء ومقترحات جمهور المنظمة بالنسبة لجودة الإنتاج أو الخدمات التى تقدمها المنظمة وذلك بهدف تطوير الإنتاج أو تحسين مستوى الخدمات التى تقدمها المنظمة للجمهور مما يؤدى فى النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها وجمهورها الخارجى والمجتمع الذى تعتبر المنظمة أحدى عناصره.

والخلاصة أن هناك أهدافا متعددة لعملية الاتصال سواء كان هذا الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين داخل المنظمة أو بين المنظمة وعناصر البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

٤ - علاقة عملية الاتصال بمدى إدراك الفرد للبيئة المحيطة:

إن جميع أنواع السلوك تترتب على أدراك الفرد للبيئة المحيطة به، كما ينعكس ذلك على تصرفاته، وكل فرد يرتبط بنظام إدراكه للبيئة المحيطة، كما أنه يتردد فى التخلص من هذا الإدراك[1].

وهذا يعنى أن البيئة الثقافية والاجتماعية للفرد تجعله يدرك ما حوله بطريقة معينة وينعكس ذلك على تصرفاته وسلوكياته إذا ما تعرض لمثيرات معينة، وعلى ذلك فإن معانى الكلمات التى ترغب الأفراد فى نقلها أو توصيلها إلى الآخرين قد تدرك بطرق متعددة تختلف من فرد لآخر باختلاف البيئة الثقافية والاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة فى البيئة المحيطة بالفرد، وهذا بلا شك يزيد من صعوبة عملية الاتصال، فقد يعتقد الفرد الذى يرغب فى نقل المعلومة إلى فرد آخر أو إلى مجموعة من الأفراد أن هذه المعلومة قد أدركت وفهمت لدى هذا الفرد أو هذه المجموعة بنفس الكيفية التى يقصدها ويدركها الفرد مرسل المعلومة ولكن هذا لا يعتبر صحيحا فى جميع الحالات فقد يتم إدراك المعلومة من قبل مستقبل هذه المعلومة بطريقة تختلف عن إدراك وتفهم وقصد مرسل المعلومة وهذا يعنى أن عملية الاتصال لم تتم.

ونعرض مثالا لذلك:

إذا رغب أحد المديرين فى توجية تعليمات معينة لمرؤوسيه فإنه من وجهة نظره قد يعتقد أن هذه التعليمات بالأسلوب وبالصياغة والكلمات التى يستخدمها تعتبر مفهومة للمرؤوسين بالطريقة التى يرغبها ويدركها، فى حين أن بعض المرؤوسن قد يفهموا ويدركوا هذه التعليمات بمعانى أخري مختلفة، وذلك لاختلاف المستوى الثقافى والاجتماعى لكل من المدير وهؤلاء المرووسين،ولهذا السبب يجب على مرسل المعلومة أن يتأكد من أن المعلومة المرسلة قد وصلت للمرسل إليه وفهمت وأدركت لدى المرسل إليه (المستقبل) بالشكل والمعنى المطلوب، إذا حدث

---

[1] لمزيد من التفصيل يرجع إلى:
ماسون هير، سيكولوجية الإدارة، **ترجمة: محمد فهمى وآخرين، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية)، ص٥٧.**

عكس ذلك فإن عملية الاتصال لن تحقق أهدافها المنشودة.

والخلاصة

أن المستوى التعليمى والثقافى والاجتماعى الذى ينشأ فيه الفرد تؤثر على فهمه وإدراكه للمعلومة التى تنتقل إليه من المدير ولذلك يجب على المرسل للمعلومة أن يستخدم وسيلة الاتصال المناسبة واللغة والألفاظ والأشكال وغيرها التى تتناسب مع مستقبل المعلومة ويجب على المرسل أيضا التأكد من أن المعلومة المطلوب نقلها إلى المستقبل قد فهمت وأدركت بالشكل المرغوب فيه.

٥ - مكونات عملية الاتصال:

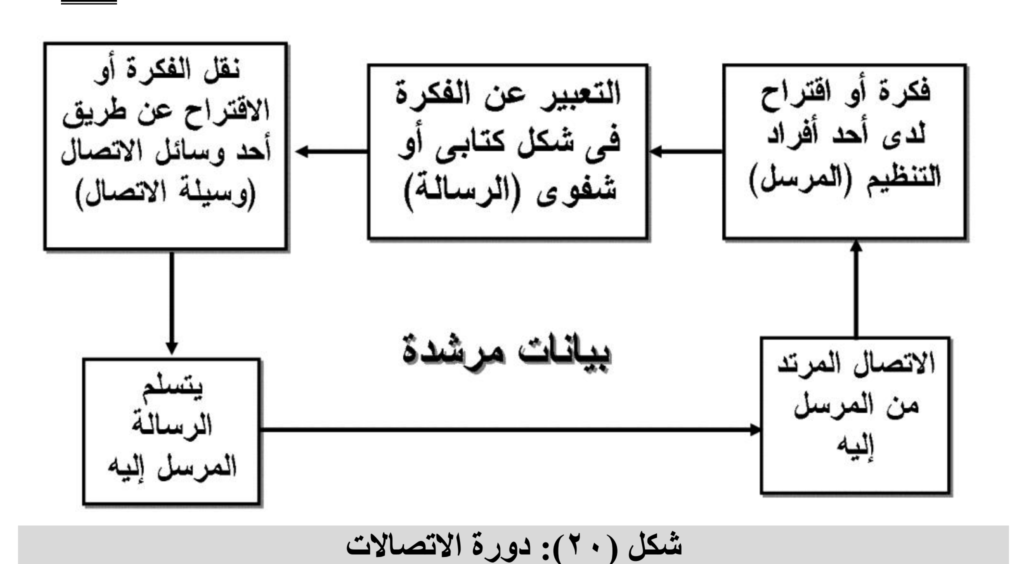
تبدأ عملية الاتصال بشكل عام، تتوافر فكرة أو اقتراح معين لدى أحد الأفراد (المرسل)، والذى يقوم بدوره بالتعبير عنها بطريقة شفهية أو مكتوبة (الرسالة)، ويتم البحث عن وسيلة لنقل هذه الفكرة أو هذا الاقتراح (وسائل الاتصال) إلى فرد آخر، أو إلى مجموعة من الأفراد الآخرين (المستقبل)، والذى يقوم بدوره بترجمه أو تفسير هذه الأفكار أو المقترحات ويلي ذلك ردود فعل معينة لدى المستقبل والتى تتمثل فى الاتصال المرتد بين المرسل والمستقبل (بيانات مرتدة)[1].

والشكل التالى يوضح هذه الدورة للاتصالات.

---

[1] لمزيد من التفاصيل انظر:

فؤاد أبو اسماعيل، العلوم السلوكية فى إدارة الأعمال، **(القاهرة: الناشر غير محدد، ١٩٧٨)، ص ٢٨٤.**



شكل (٢٠): دورة الاتصالات

*وعموما هناك أربعة أطراف تمثل **مكونات عملية الاتصال** وهى*[1].

أ- المرســـــل:

وهو مصدر البيانات المطلوب نقلها إلى المرسل إليه.

ب- الرســــالة:

وهى المعانى المطلوب توصيلها إلى المرسل إليه.

ج- وسائل الاتصال:

وهى الوسائل التى تنتقل عن طريقها المعانى المطلوب توصيلها إلى المرسل إليه.

د- المرسـل إليه:

وهو الطرف المطلوب أن تصل إليه المعانى.

٦ - أنواع الاتصالات:

الاتصالات الإدارية على مستوى المنظمة نوعان هما اتصال رسمى، واتصال غير رسمى، وفيما يلي توضيح لكل منهما:

١ - الاتصال الرسمى:

إن الغرض من التدرج الهرمى فى المنظمة هو تسهيل تحكم شخصى واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد فى نشاط مجموعة كبيرة من العاملين، لكن هناك حدود لعدد المرؤوسين الذى يستطيع شخص واحد الإشراف عليه بفعالية، وعلى ذلك كلما زاد عدد الأشخاص فى المنظمة كلما زاد عدد مستويات الإشراف المطلوب، ويتضح أثر ذلك على عملية الاتصال فإذا فرض أن (أ) فى قمة المنظمة و(هـ) فى قاعدتها وبينها على الترتيب(ب، ج، د)، فإن (هـ) يعتبر مسئولا أمام (د) برئيسه (ج)، الذى

[1] **محمود صادق بازرعه**، إدارة التسويق، الجزء الثانى، **(القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٩)، ص ٢١٠.**

يتصل بدوره برئيسه (ب) والأخير يتصل مع رئيسه (أ)[1].

وعلى ذلك يتضح أن الأوامر والتعليمات تأخذ طريقها من (أ) إلى (ب)، ومن(ب) إلى (ج)، ومن (ج) إلى (د)، ومن الأخير إلى (هـ) وهكذا حتى قاعدة التدرج الهرمى فى المنظمة ويسمى ذلك بالاتصال الرسمى من أعلى إلى أسفل وبالتبعية تنتقل المعلومات عن التنفيذ والمشاكل التى تواجه المنفذين ومقترحاتهم من أسفل إلى أعلى ويسمى ذلك بالاتصال الرسمى من أسفل إلى أعلى.

ب- الاتصال غير الرسمي:

مهما بلغت دقة نظام الاتصالات فى المنظمة (الاتصال الرسمى) فإنه يكمل دائما بالطرق غير الرسمية التى تتدفق عبرها المعلومات والنصائح وحتى الأوامر، ومع مرور الوقت قد يختلف نظام العلاقات الحقيقى كلية عما هو محدد فى التنظيم الرسمى. ويقوم نظام الاتصال غير الرسمى على العلاقات الاجتماعية لأعضاء المنظمة، وقد تخلق الصداقة بين شخصين فرصا متكررة للاتصال والحديث، وقد تخلق أيضا علاقة سلطة إذا حدث وقبل أحد الأشخاص قيادة الآخر، وبهذه الطريقة يضمن القادة الطبيعيون لأنفسهم دورا فالمنظمة لا ينعكس دائما على خريطةالتنظيم، ويستخدم نظام الاتصالات غير الرسمى أحيانا بواسطة أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافهم الشخصية ومن هنا تبدو ظاهرة الشلل، أى المجموعات التى تقيم نظاما غير رسمى للاتصالات وتستخدمه كوسيلة للحصول على مراكز القوة فى المنظمة[2].

ويمكن أيضا تقسيم الاتصالات إلى اتصال أفقى واتصال رأسى.

٧ - وسائل الاتصال داخل المنظمة وخارجها:

---

١ **شوقى حسين عبد الله**، أصول الإدارة، **(القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨١)، ص٣١١.**

٢ المرجع السابق ذكره مباشرة، **ص ٣١٤ - ٣١٥.**

وسائل الاتصال الإدارية تعنى المسالك أو الطرق التى يمكن للمدير عن طريقها نقل أفكاره وتعليماته وأوامره إلى مرؤوسيه، والتى تمكن أيضا المرؤسين من نقل شكاواهم ومقترحاتهم إلى رؤسائهم.

وأى إن كان نوع أو شكل الاتصال اتصال أفقى أو اتصال رأسى فإن هناك عدة وسائل يمكن استخدامها لذلك داخل المنظمة من أهمها:

أ- النشرات.

ب- الاجتماعات.

ج- المقابلات الشخصية.

د- الأوامر المكتوبة والشفهية.

هـ- زيارات رئيس المنظمة لمواقع العمل.

و- المذكرات والتقارير التى يرفعها العاملون لرؤسائهم.

ز- التقارير السنوية للعاملين.

ح- البرامج التدريبية التى تعقد للعاملين.

ط- صندوق المقترحات والشكاوى بالمنظمة.

ى- مجلة المنظمة.

ك- لوحة الإعلانات بالمنظمة.

ل- الإذاعة الداخلية للمنظمة.

وفيما يلى توضيح موجز لهذه الوسائل

أ- النشرات:

والنشرة تحتوى على بيانات ومعلومات مطلوب نقلها من إدارة المنظمة إلى العاملين بها. وعند إعداد هذه النشرات يجب مراعاة أن يكون أسلوب إعدادها سهل على العاملين استيعابه وفهمه حتى يتمكنوا من تنفيذ محتويات هذه النشرات وإلا

أصبحت وسيلة غير فعالة.

ب- الاجتماعات:

ويعتبر الاجتماع من أهم وسائل الاتصال بين إدارة المنظمة والعاملين بها، والاجتماعات لها أشكالها المتعددة، فقد يكون اجتماعا لمجلس الإدارة، وقد يكون الاجتماع بين أحد المديرين ومرؤوسيه، وعموما يوفر الاجتماع اتصالا من أعلى إلى أسفل، حيث يتمكن المدير من خلال اجتماعه بمرؤوسيه أن يوصل إليهم ما يرغب من معلومات، وكذلك يوفر الاجتماع اتصالا من أسفل إلى أعلى إذ يتمكن المرؤوس من عرض وجهة نظره ومقترحاته وشكاواه خلال الاجتماع على مديره، كما أن الاجتماع قد يمثل اتصالا أفقيا مثلما يحدث فى اجتماع مجلس الإدارة حيث قد تنتقل المعلومات بين المديرين فى نفس المستوى الإداري، إذ ينقل مثلا مدير التسويق معلومة إلى مدير الإنتاج والعكس.

ولكى يكون الاجتماع أداة اتصال فعالة فإنه يجب أن يحسن اختيار أعضائه ورئيسه، وكذلك توقيته، وأيضا اختيار المكان المناسب لعقد الاجتماع.

وعموما يهدف الاجتماع إلى تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات التى تساعد فى تحسين أدائهم، كذلك من خلال الاجتماع يستطيع المدير معرفة شكاوى ومطالب ومقترحات العاملين. والاجتماع قد يكون اجتماعا دوريا أو اجتماعا غير دورى، والاجتماعات الدورية: هى الاجتماعات التى تتجمع دوريا بصفة منظمة وفى مواعيد محددة، ومن أمثلة هذه الاجتماعات، اجتماع الجمعية العمومية، واجتماع مجلس الإدارة وهذه الاجتماعات قد تكون إلزامية يتحتمها القانون فى بعض البلدان. أما الاجتماعات غير الدورية فهى الاجتماعات التى تعقد كلما كان هناك حاجة إلى ذلك مثال الاجتماع الذى يعقد لبحث مشكلة طارئة.

وتفيد الاجتماعات فى أنها تتيح الفرصة لجميع المشتركين فى الاجتماع للتعبير عن آرائهم، كما تمكن من الوصول إلى قرارات على أساس سليم من الدراسة والمناقشة، إذ أن التفاعل بين أفراد الجماعة أثناء الاجتماع يؤدى إلى قرارات أكثر رشدا وأكثر دقة.

كما يلاحظ أيضا أن الاجتماع يتيح الفرصة لتفاعل التخصصات والخبرات المختلفة التى تتوافر فى الحاضرين فى هذا الاجتماع، كما أن الاجتماع أيضا يؤدى إلى جعل مقاومة التغيير أو مقاومة القرارات التى تتخذ أقل حدة نظرا لمشاركة الجماعة فى هذا القرار ويشعر كل فرد فى الجماعة بأنه مسئول عن نجاح أو فشل هذا القرار.

وبالرغم مما تحققه الاجتماعات من مزايا وفوائد سبق تحديدها آنفا إلا أنها لها الكثير من العيوب والمشاكل منها أن بعض أعضاء الاجتماع قد يستأثر بالحديث ولا يتيح الفرص لباقى الأعضاء لعرض أفكارهم وآرائهم، كما أن بعض الأعضاء قد يحجم بطبيعته عن الحديث على الرغم مما قد يتوافر لديه من أراء بناءة، كما أن بعض الأعضاء قد يحضر الاجتماع دون الاطلاع على البيانات الخاصة بالموضوعات موضع الاجتماع مما يؤدى إلى أن مشاركتهم فى مناقشة تدون بشكل صورى غير جاد، كما أن بعض الأعضاء قد يكون ذو مستوى تعليمى وثقافى غير مناسب ولا يؤهله لمناقشة الموضوعات المعروضة فى الاجتماع بشكل مناسب مما يجعل الاجتماع ذو فعالية محدودة.

ولكى يمكن التغلب على هذه المشاكل التى تواجه الاجتماع كوسيلة اتصال، ولكى يحقق الاجتماع الأهداف المنشودة منه يجب مراعاة ما يلى:-

- **حسن اختيار الأعضاء المشاركين فى الاجتماع:** إذ يلاحظ أنه كلما كان المستوى التعليمى والثقافى للأعضاء مرتفعا كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى المناقشات فى الاجتماع وكلما أدى إلى التوصل إلى قرارات رشيدة.
- **حسن اختيار رئيس الاجتماع:** يجب اختيار رئيس الاجتماع بحيث يكون لديه القدرة على الحفاظ على النظام داخل الاجتماع والقدرة على منع تداخل المناقشات والقدرة على منع الدخول فى موضوعات جانبية او الخروج عن موضوع المناقشة داخل الاجتماع، كما يجب على رئيس الاجتماع أن يعطى الفرصة لجميع أعضاء الاجتماع لعرض أفكارهم ومقترحاتهم، كما يجب ألا يكون رئيس الاجتماع دكتاتوريا يفرض رأيه على الجميع.

- **التوقيت المناسب للاجتماع:** أن عقد الاجتماع فى مواعيد غير مناسبة يؤثر بشكل سلبى على فعالية الاجتماع من قرارات، ولذلك يجب ألا يكون موعد الاجتماع فى نهاية يوم العمل حيث يكون الأعضاء مرهقين، كما لا يجب أن يكون الاجتماع فجائيا إلا إذا دعت الضرورة لذلك لأن عقد الاجتماع بهذا الشكل قد تم دون أن يعطى للأعضاء الوقت الكافى للدراسة مختلف جوانب الموضوع أو المشكلة موضع المناقشة فى هذا الاجتماع،ودون أن يزود الأعضاء قبل الاجتماع بالمعلومات والبيانات الكافية التى تمكنهم من مناقشة الموضوع محل الاجتماع بشكل موضوعى، وعلى هذا الأساس يجب أن يخطر أعضاء الاجتماع بموعد عقد الاجتماع مقدما وقبل انعقاده بوقت كاف.
- **اختيار المكان المناسب لانعقاد الاجتماع:** يجب اختيار المكان الذى تتوافر فيه الظروف التى تمكن من تحقيق فعالية الاجتماع دون قطع لسير المناقشات التى تمكن من تحقيق فعالية الاجتماع دون قطع لسير المناقشات، بمعنى آخر أن يكون الاجتماع فى مكان يبعد عن ضوضاء ومشاكل العمل اليومى بالنسبة لأعضاء الاجتماع.

خلاصة ما سبق أن الاجتماعات تعتبر وسيلة هامة من وسائل الاتصال على مستوى المنظمات ويحقق استخدامها مزايا عديدة إذا ما أحسن اختيار رئاسة وأعضاء ومكان وتوقيت هذه الاجتماعات.

جـ المقابلات الشخصية:

تعتبر المقابلة الشخصية إحدى وسائل الاتصال سواء داخل المنظمة أو خارجها، وقد تكون المقابلات جماعية، وقد تكون فردية، وهذه المقابلات تجرى لأهداف متعددة. فقد تتم بعض المقابلات للحصول على معلومة أو بيان ذلك معرفة رأى المستهلك فى منتجات المنظمة، ومعرفة رأى العمل فى كيفية حل مشاكل العمل التى تواجهه، وقد تتم المقابلة لتوصيل معلومة مثال ذلك توصيل معلومات عن السلعة للمشترى لإقناعه بعملية الشراء، وقد تتم المقابلة بغرض تقييم الأداء للعاملين أو لاختيار العاملين الجدد.

وبطبيعة الحال يوجد لكل نوع من هذه المقابلات أهداف معينة كما أنه لابد من توافر عوامل معينة لنجاح كل نوع من هذه المقابلات فى تحقيق الهدف، وما نود أن نشير إليه فى هذا المجال هو أنه بشكل عام يجب اختيار الوقت والمكان المناسبين لإجراء هذه المقابلات كما يجب تدريب المقابل (الشخص الذى يجرى المقابلة) على كيفية إجراء المقابلة مع شرح واف لأهداف المقابلة، حيث يلاحظ أن تهيئة المقابلين قبل إجراء المقابلة أمر حيوى لتفادى وقوعهم فى أى حرج أثناء إجراء المقابلة.

وقد يحدث فى بعض المقابلات خاصة مقابلات تقييم الأداء[1]، رد فعل مضاد تجاه القائم بعملية التقييم وذلك من قبل العاملين خاصة إذا كانت نتائج التقييم لواجهة ذلك. وعموما ينصح بألا يظهر المقابل أى هجوم شخصى على العامل الذى يتم تقييم أداؤه لأن ذلك قد يؤدى إلى التوتر وعدم الثقة مما قد يؤدى فى النهاية إلى إتمام المقابلة وعدم تحقيق أهدافها.

ويجب ملاحظة أن نمط السلوك الذى يجب على المقابل اتباعه أثناء مقابلة تقييم الأداء أمر حيوى فى نجاح المقابلة وتحقيق أهدافها،...ولذلك فإنه من الضرورى أن يحدث تمهيدا عند إجراء المقابلة لأجل إزالة التوتر والقلق لدى العامل عن طريق إثارة موضوعات جانبية فى بداية المقابلة، وبعد أن يظهر حالة الاطمئنان على وجه العامل يبدأ المقابل أو رئيس العمل بعرض هدف المقابلة ومناقشة معايير الأداء ومناقشة ظروف الأداء الفعلى -على أن يترك المقابل للعامل الفرصة الكاملة لتوضيح وتبرير الظروف التى أدت إلى تحقيق الأداء بشكل معين، ويجب على المقابل فى هذا المجال وعند تناول جوانب القصور فى الأداء أن يذكر أمثلة محددة دون عموميات حتى يسهل إقناع العامل. كما يجب على المقابل أن يشجع العامل على تقديم مقترحاته بشأن تحسين أدائه مما يعاونه فى الوصول إلى المستوى المرغوب والتعديلات الواجب إدخالها على متطلبات الوظيفة بما يحقق رفع مستوى النتائج المحققة.

ويجب على المقابل إنهاء المقابلة مع العامل بأسلوب يخلق حالة من الود والتفاهم بينهما.

---

[1] لمزيد من التفاصيل يراجع: **حمدى مصطفى معاز**، أنظمة الرقابة الحديثة فى منشآت الأعمال، **(القاهرة: دار النهضة العربية ١٩٨٨)، ص٣٦٦.**

وعموما لكى يتم الاتصال الفعال من خلال المقابلة فإنه يجب مراعاة حسن الاستماع من قبل الطرفين وتقبل الأفكار المعروضة أثناء المقابلة بعقل مفتوح، كما يجب تحرى الصدق والأمانة والدقة فى عرض البيانات والمعلومات من كلا الطرفين المرسل والمستقبل.

د- الأوامر المكتوبة والشفهية:

تعتبر الأوامر الشفهية والمكتوبة إحدى وسائل الاتصال المستخدمة داخل المنظمات بين الرئيس والمرؤوس، وتستخدم الأوامر الشفهية فى حالة الأمور العاجلة والتى تمثل أهمية نسبية محدودة، وذلك لأن الأمر الكتوب قد يستغرق بعض الوقت بما لا يتناسب والأمور العاجلة.

أما الأوامر المكتوبة فأنها تستخدم فى حالة الأمور الهامة وتحتاج إلى صياغة دقيقة ومفهومة من قبل المنفذين لهذه الأوامر. وأيا كان نوع أو شكل الأمر مكتوب أو شفهى فإنه يجب ألا يتعارض مع سياسات واستراتيجيات المنظمة والقوانين والتشريعات المعمول بها فى البيئة والتى تعتبر المنظمة أحد عناصرها، كما يجب أن يكون الأمر واضحا لا يحتمل اللبس أو التأويل، كما يجب أن يكون الأمر ممكنا تنفيذه فى ضوء الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة، وإلا أصبح الأمر غير ذى جدوى ولا يمكن من أحداث اتصال فعال.

هـ- زيارات رئيس المنظمة لمواقع العمل:

يستطيع رئيس العمل من خلال زياراته لمواقع العمل الاتصال بالعاملين والتعرف على المشاكل التى تعوق الأداء وتقديم المساعدات والإرشادات لإزالة المعوقات لضمان سير العمل كما هو مخطط له. ويجب ملاحظة أنه لا يجب أن يركز رئيس العمل فقط على الجوانب السلبية فى الأداء بل يجب أن يهتم أيضا بالأعمال والجهود الممتازة التى يقوم بها العاملين لكي يكون ذلك بمثابة حافز إيجابى يرفع من الروح المعنوية للعاملين. وحتى تكون هذه الزيارات وسيلة اتصال فعالة لا يجب أن يعد لها الترتيبات، بل يجب أن تكون فجائية لمواقع العمل لكى لا يحدث افتعال لبعض المظاهر بما يخفى حقائق الأمور على رئيس العمل، كما يجب على رئيس العمل أن

يعطى الفرصة للعاملين لعرض أفكارهم ومقترحاتهم وشكاواهم بكل صراحة، ولن يحدث ذلك إلا إذا تحققت الثقة المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه، أما إذا كانت هذه الزيارات بترتيب وميعاد مسبق وبشكل يجعل رئيس العمل هو الشخص الوحيد أثناء الزيارة الذى يقوم بالتوجيه والتحدث فأن هذ سوف يؤثر على الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه ولن يتمكن العاملين من مصارحة رئيسهم بالمشاكل التى يعانون أثناء العمل منها ولن يكون هناك فرصة لعرض أية أفكار أو مقترحات لتحسين وتطوير الأداء من قبل العاملين أو المرؤسين وبالتالى لا تتحقق أهداف الزيارة، ومما يؤسف له أن هذا ما يحدث فعلا فى معظم هذه الزيارات فى البلاد النامية.

و- المذكرات والتقارير التى يرفعها العاملون لرؤسائهم:

تعتبر المذكرات والتقارير أحدى وسائل الاتصال التى تحدث فى المنظمة من أسفل إلى أعلى.

والمذكرة هى عرض مكتوب لموضوع أو مشكلة معينة مرتبطة بالعمل، وتصدر من قسم أو إدارة المنظمة وترفع إلى الرئيس الأعلى طبقا لمستويات الهيكل التنظيمى الرسمى، وقد يطلب فيها من رئيس العمل الموافقة على اقتراح محدد فى المذكرة أو إبداء الرأى بالنسبة للموضوع أو المشكلة المعروضة، وقد يكون هدف المذكرة هو مجرد أن يحاط رئيس العمل علما بموضوع أو بمشكلة معينة ولا يطلب منه الموافقة على اقتراحات معروضة. ولكي تحقق المذكرة هدفها كوسيلة اتصال فعالة يجب أن تحتوى على بيانات ومعلومات دقيقة وموضوعية بالنسبة للمشكلة التى تعد المذكرة بخصوصها.

ز- التقارير السنوية للعاملين:

ويقصد به تقارير تقييم الأداء التى تعد سنويا لكل عامل بالمنظمة موضح بها مدى كفاءة هذا العامل فى الأداء ويعطى للعامل تقدير معين فى هذا التقرير مثال ممتاز أو ضعيف أو مرضى ....إلخ... وتهدف تقارير تقييم الأداء إلى تحقيق ما يلى[1]:

- إمداد العاملين بالمعلومات عن نتائج تقييم أدائهم والتى توضح لهم نقاط القوة والضعف فى أدائهم والعوامل التى أدت إلى تحسين الأداء أو العوامل التى أدت إلى الحد من وصولهم إلى مستوى الأداء المرغوب مما يوفر للعامل الوسيلة التى تعاونه فى تنمية مهاراته والتغلب على نقاط الضعف فى أدائه مما يؤدى فى النهاية إلى تحسين مستوى الأداء والمحافظة على المهارات العاملة بالمنظمة وتنميتها بصفة مستمرة.
- يؤدى إلى دقة تقرير الحوافز والمكافآت للمجدين فى العمل ومحاسبة المقصرين فى الأداء ومعاونتهم فى تطوير وتحسين أدائهم فى الفترات المقبلة.
- إعادة النظر فى سياسات الأفراد من ترقية ونقل وتدريب وغيرها بما يكفل الاستفادة من القوى العاملة أفضل استفادة ممكنة مع التخلص من العناصر التى لا تتلاءم مع طبيعة أعمال المنظمة.
- تحقيق فعالية الإشراف نظرا لتفهم المرؤوسين لأسس ومعايير تقييم الأداء، وما يتوقعه الرؤساء من مستوى أداء لمرؤوسيهم، وهذا يخلق وسيلة ذاتية لدى المرؤوس تساعده فى تصحيح سلوكه أول بأول مما يؤدى إلى دقة الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة.
- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين بالمنظمة مما يؤدى إلى رفع الروح المعنوية والحد من الصراعات الشخصية التى تضر بمصلحة المنظمة.

وهناك أساليب عديدة تستخدم عند إعداد التقارير السنوية للعاملين بغرض تقييم أدائهم منها[2]:

- طريقة الصفات أو الخصائص.

---

[1] المرجع الذى سبق ذكره مباشرة، **ص٣٥٣.**

[2] المرجع السابق ذكره مباشرة، **ص ٣٥٦.**

- طريقة الاختيار الإلزامى.

- طريقة الأحداث الهامة.

- طريقة الدرجات أو النقط.

وعموما يعاب على التقارير السنوية للعاملين كوسيلة اتصال عدم الدقة وقلة الموضوعية فقد يكون الرؤساء أو القائمين بإعداد هذه التقارير متحيزين فقد يغالون فى تقدير جهد وسلوك بعض العاملين ويخفضون من جهد البعض الآخر، وهذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنه لا توجد الطرق أو الوسائل التى تمكن من قياس وتقييم الأداء بشكل دقيق.

ولكى تكون هذه التقارير فعالة يجب أن تكون علنية وليست سرية - كما هو شائع الآن فى معظم المنظمات - بحيث يخطر كل عامل بمضمون التقرير الذى أعد بخصوصه وأسباب حصوله على تقرير معين، وأن يعطى العامل فرصة مناقشة ما جاء بهذا التقرير مع رئيسه (معد التقرير) بمعنى آخر يجب أن تتاح للعامل فرصة إجراء مقابلة شخصية مع رئيسه أو المشرف عليه والذى أعد التقرير وذلك لمناقشة التقرير وإقناع العامل بتقديره وسماع وجهه نظره فى إمكانية تطوير أدائه عما هو عليه الآن وبالتالى يمكن لكل عامل معرفة نقاط القوة أو الضعف فى أدائه ويستفيد بذلك فى الفترات المستقبلية.

حـ- البرامج التدريبية التى تعقد للعاملين:

يعتبر البرنامج التدريبى أحد الوسائل الأساسية للاتصال داخل المنظمات وهذا الاتصال يكون من أعلى إلى أسفل. ويعتبر التدريب نشاط ضرورى بالنسبة للعاملين أيا كان المستوى الإدارى الذى يشغله هؤلاء العاملين، بمعنى آخر يحتاج جميع العاملين فى المنظمة سواء كانوا فى الإدارة العليا أو الوسطى أو المباشرة إلى التدريب.

ولأهمية التدريب أصبح الآن - فى معظم المنظمات - اجتياز العمل لدورة تدريبية تتمشى مع مستواه الإدارى - أحد الشروط اللازمة للترقية إلى المستوى الإداري الأعلى وهذا بالطبع يعكس مدى الاقتناع بأهمية البرامج التدريبية فى هذه المنظمات.

ولكى تحقق برامج التدريب أهدافها كوسيلة اتصال فإنه يجب إعداد هذه البرامج بشكل جيد وأن يتم اختيار الوقت والمكان المناسبين لإتمام هذه البرامج، كما يجب أيضا الاهتمام باختيار المدربين وكذلك المتدربين، واستخدام أساليب التدريب المناسبة إذ أنه قد يصح أسلوب المحاضرات أو الندوات فى بعض البرامج التدريبية وقد لا تصلح هذه الأساليب فى مواقف أخرى.

ط- صندوق المقترحات والشكاوى بالمنظمة:

يعتبر هذا الصندوق وسيلة اتصال من أسفل إلى أعلى إذ يعرض العاملون مقترحاتهم لتطوير العمل وشكاواهم وذلك على رؤسائهم من خلال هذا الصندوق الذى يجب أن يفتح بشكل منتظم وتبحث ما به من مقترحات وشكاوى ويرد على أصحاب الشكاوى أو استدعاء صاحب الشكوى لسماع شكواه والعمل على حلها، كما يجب دراسة وفحص مقترحات العاملين لتحسين وتطوير الأداء والرد أيضا على أصحابها بأسلوب يشجعهم على الابتكار والتطوير والمساهمة فى تحسين الأداء.

ى- مجلة المنظمة:

تقوم بعض المنظمات الكبرى بإصدار مجلة خاصة بالمنظمة دوريا وهذه المجلة فى الغالب تحمل أسم المنظمة، وتعتبر هذه المجلة بمثابة وسيلة اتصال بين الإدارة والعاملين حيث يكتب فيها العاملون مقالات تعكس آرائهم ومطالبهم ووجهات نظرهم ومشاكلهم، كما يكتب فيها أيضا بعض المديرين بهدف توصيل بعض الآراء والخبرات إلى العاملين الذين يقرأون المجلة.

ولكى تحقق مجلة المنظمة هدفها كوسيلة اتصال بين الإدارة والعاملين،يجب أن تعطى فرصة الكتابة فى هذه المجلة لأكبر عدد ممكن من العاملين والمديرين وألا

تكون الكتابة فى هذه المجلة حكرا على بعض الأفراد سواء كانوا من العاملين أو من المديرين.

ك- لوحة الاعلانات بالمنظمة:

تستخدم لوحة الاعلانات بالمنظمة لتوصيل الأوامر والتعليمات والبيانات والأخبار الهامة إلى العاملين - بمعنى أنها تعتبر وسيلة اتصال من أعلى إلى أسفل.

ومن بين المشاكل التى تعوق هذه الوسيلة عن توصيل المعلومة أن بعض العاملين بالمنظمة لا يتقن القراءة مما يجعل من الصعب عليهم فهم محتويات هذه الإعلانات- كما أن بعض العاملين قد لا يكون لديه الوقت الكافى لقراءة محتويات لوحة الإعلانات، وبالإضافة إلى ذلك قد يستوعب كل فرد من العاملين الذين يقرأون لوحة الإعلانات محتويات هذا الإعلان بطريقة مختلفة عن الآخر نظرا لاختلاف المستوى التعليمى والثقافى والاجتماعي لهؤلاء العاملين ولذلك يجب الاهتمام بصياغة هذه الإعلانات بحيث تستخدم معنى وألفاظ لا تحتمل اللبس أو التأويل.

ل- الإذاعة الداخلية بالمنظمة:

بعض المنظمات خاصة المنظمات الكبيرة يكون لديها إذاعة داخلية فالمدارس والجامعات كثيرا ما يوجد بها إذاعة داخلية خاصة بها، كذلك بعض المحلات التجارية الكبيرة وكذلك بعض المصانع، وتستخدم الإذاعة الداخلية فى توصيل أخبار أو الإعلانات أو تعليمات وتوجيهات للعاملين أو الجمهور الذى يتعامل مع المنظمة.

وتمتاز هذه الوسيلة بالسهولة والسرعة فى توصيل المعلومة ولكن يعاب عليها أن المستقبل قد لا يستمع جيدا إلى الرسالة مما قد يؤدى إلى إساءة فهم المعلومات المطلوب توصيلها.

ويضاف إلى وسائل الاتصال السابقة وسائل أخرى تستخدم داخل المنظمة مثل المعلومات المحاسبية والتقارير الإحصائية التى تعد من الأنشطة المختلفة فى المنظمة، كذلك يوجد الاتصال غير المباشر بين مختلف مستويات المنظمة وأيضا يوجد

الاتصال غير الرسمى وجميعها تعتبر من وسائل الاتصال التى توجد على مستوى المنظمة.

وقد سبق أن بينا أن الوسائل السابقة تستخدم كوسائل اتصال داخل المنظمة ولكن يوجد من بينها ما يمكن استخدامه للاتصال بعناصر البيئة خارج المنظمة مثال ذلك استخدام المقابلة الشخصية مع المستهلكين لتحديد رأيهم فى منتجات المنظمة وإمكانية تطوير هذه المنتجات بما يتمشى مع احتياجات المستهلك كذلك يمكن أن تستخدم اجتماعات والندوات مع المستهلكين وغيرهم من الجهات المهتمة بالمنظمة، كذلك يمكن أن تستخدم التقارير والمذكرات كوسيلة للرد على شكاوى الموردين أو المنافسين أو الجهات الحكومية وغيرها من الأطراف التى تمثل البيئة المحيطة بالمنظمة.

ومما سبق يتضح أن هناك وسائل عديدة للاتصال بعضها يمكن استخدامه داخل المنظمة والبعض الآخر يمكن استخدامه داخل المنظمة إلى جانب إمكانية استخدامه للاتصال بالجمهور الخارجى للمنظمة، ويلاحظ أن لكل وسيلة من الوسائل السابق توضيحها مزاياه ومشاكله وظروف الاستخدام ولكى يتحقق الاتصال الفعال يجب اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال.

٨ - مشاكل ومعوقات عملية الاتصال:

هناك العديد من العوامل التى تحد من فعالية عملية الاتصال بشكل عام، وفيما يلى نعرض بعض هذه العوامل[1]:

أ- الرغبة فى الجدل وتجاهل وجهة نظر الآخرين:

إذ يلاحظ أن بعض الأفراد قد يتعارض بهدف المعارضة وقد يكون لديه وجهة نظر معنية ولا يسمع بأن تؤدى المناقشة لتغيير وجهة نظره، وقد يخرج البعض المناقشة عن الموضوع أو المشكلة محل الدراسة والمناقشة مما قد يؤدى فى النهاية إلى عدم الاتفاق - فى الاجتماع مثلا - على شئ بالنسبة للموضوع محل النقاش، وهذا يعنى أن الاتصال لم يحقق هدفه.

---

[1] **فؤاد أبو إسماعيل**، مرجع سبق ذكره، **ص ٢٩٤.**

ب- تكوين افتراضات غير سليمة عن عملية الاتصال:

ومن أمثلة ذلك:

- افتراض أن للكلمات نفس المعانى لدى جميع الأفراد، وهذا غير سليم فهناك من الكلمات ما يحمل أكثر من معنى بالنسبة للأشخاص المختلفين، فكلمة بحث أو كلمة اختبار تختلف معانيها لدى الطالب بالمقارنة بالأستاذ.
- افتراض أن الشئ المنطقى بالنسبة للشخص المرسل يعتبر كذلك بالنسبة للشخص المستقبل، وهذا غير سليم لاختلاف المستوى التعليمى والثقافى والاجتماعى.

جـ- تحريف المعنى المقصود:

يحدث ذلك بوضوح إذا تم تداول الرسالة عن طريق أكثر من مستقبل آخر وهكذا بعد أن يضفى كل مستقبل لها انطباعاته الخاصة عليها ولذلك قد تصدر الإدارة العليا تعليمات وسياسات وهى ترى أنها واضحة للمنفذين ولكن قد تصل هذه التعليمات وهذه السياسات إلى المستويات الدنيا وهى محرفة وتحمل معانى آخرى غير التى تقصدها الإدارة.

د- التركيز على النظم الجامدة للاتصال والنظم الرسمية وتجاهل الاتصالات غير الرسمية:

قد تركز الإدارة فى نقل المعلومات إلى العاملين عن طريق استخدام الطرق الرسمية مثل استخدام الأوامر المكتوبة أو الخطابات المباشرة أو الإعلانات فى لوحة الإعلانات بالمنظمة دون الاهتمام بجماعي العمل غير الرسمية ودورها فى عملة الاتصال، مما يؤدى فى النهاية إلى عدم تحقيق أهداف الاتصال.

هـ- عدم تشجيع الإدارة لعملية الاتصال التى تمثل انتقادا لها:

إذ يلاحظ أن بعض المديرين يركزون اتصالاتهم فى شكل إعطاء الأوامر لمرؤوسيهم فقط دون تشجيع هؤلاء المرؤوسين على إجراء عملية اتصال مرتدة بغرض توضيح وجهه نظرهم بالنسبة لهذه الأوامر خاصة بالنسبة لوجهات النظر المخالفة لرأى هؤلاء المديرين وهذا يجعل الجميع ينفذ قرارات وأوامر المشرفين دون إبداء الرأى ما يجعل الفرد ضعيفا وغير قادر على اتخاذ قرارات جريئة وسليمة إذا ما

تم ترقيته إلى وظائف أعلى، وأكثر من ذلك أن هؤلاء الأفراد عندما يرقون إلى وظائف أعلى يكررون نفس الأسلوب مع مرؤوسيهم وهذا النظام فى الاتصالات من جانب واحد يؤدى إلى ضعف ملكة الابتكار والتجديد لدى المرؤوسين نتيجة عدم قدرتهم على إبداء الرأى ويؤدى إلى محاولة المرؤوسين تملق الرؤساء بشيء من النفاق. هذا إلى جانب أن بعض المرؤوسين يحاولون أن يقدموا إجابات على أسئلة الرئيس المباشر لهم مبنية على التخمين دون أن تدعمها بيانات سليمة وتكون النتيجة المترتبة على ذلك فقدان عملية الاتصالات لمضمونها الحقيقى وتصبح كلها من نسج الخيال، وأكثر من ذلك أن هذا الخيال قد يركز على الجوانب الإيجابية ويترك جوانب الضعف خوفا من نقد الرؤساء لهم ورغبة فى الإبقاء على العلاقات الحسنة معهم مما يؤدى فى النهاية إلى صعوبة تحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن تقسيم معوقات ومشاكل الاتصال كالآتى(١):

١ ـ معوقات ناتجة عن خطط ونظم الاتصال غير الجيدة:

أن عملية التخطيط تتم لجميع أنشطة المنظمة لتحقيق الأهداف الخاصة بكل نشاط وبالتالى تحقيق أهداف المنظمة، وحيث أن عملية الاتصال تعتبر أحد الأنشطة فأنه يجب أن يحدد لها أهداف منشودة، وليكن مثلا هدف عملية الاتصال جعل العاملين ملمين بحقيقة ما يجرى داخل المنظمة ـ هنا يجب وضع خطط عملية الاتصال التى تمكن من تحقيق هذا الهدف وأن يترجم ذلك إلى سلوك فعلى داخل المنظمة مثال ذلك أن يخطر العاملين بالقرارات التى تتخذها الإدارى ولها تأثير على العمل أو العاملين ويتم إخطار هؤلاء العاملين بهذه القرارات عن طريق وسيلة اتصال مناسبة لتحقيق هذا الهدف.

وفى الواقع العملى نجد أن التخطيط لتحقيق اتصال فعال أمر غير قائم فى معظم المنظمات، قد يكون مرجع ذلك إلى قلة الوعى بأهمية عملية الاتصال وبالدور الفعال الذى يلعبه الاتصال فى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجيتهم وتحقيق ولائهم وانتمائهم للمنظمة التى يعملون فيها.

---

(١) **لمزيد من التفاصيل يراجع:**
على أحمد على، مرجع سبق ذكره، **ص ٣٦.**

وعلى ذلك يكون من الضرورى تحديد أهداف عملية الاتصال بوضوح وتحديد الخطط والوسائل التى تمكن من تحقيق الاتصال الفعال.

٢ ـ معوقات بسبب التنظيم غير الجيد:

يلاحظ أن الاتصال داخل المنظمة يتم أساسا من خلال خطوط السلطة التى يحددها الهيكل التنظيمى الرسمى للمنظمة ولذلك إذا كانت خطوط السلطة هذه واضحة ومحددة بدقة فإن عملية الاتصال سوف تكون فعالة، أما إذا كان هذا التنظيم غير جيد وهناك تضارب فى السلطات والمسئوليات،وهناك مستويات إداري متعددة دون مبرر فإن ذلك سوف يؤدى إلى صعوبة عملية الاتصال فإذا كانت المستويات الإدارية متعددة بشكل كبير فمعنى ذلك أن القرارات والتعليمات والأوامر لكى تصل من الإدارة العليا إلى العاملين المنفذين فى أدنى المستويات الإدارية بالمنظمة فإنها سوف تصل مشوهة محرفة وذلك لأن هناك أكثر من مستقبل للمعلومة يقوم بدوره وبإرسالها إلى مستقبل آخر في مستوى إدارى أدنى وهكذا وكل مستقبل يضفى على المعلومة تغيير وتحريف ناتج عن اختلاف المستوى التعليمى والثقافى والاجتماعي لهؤلاء المستقبلين فى المستويات الإدارية المختلفة مما يكون له تأثيره السئ على عملية الاتصال،هذا إلى جانب أن المعلومة لكى تصل من الإدارة العليا إلى الإدارة المباشرة والعملين المنفذين فإنها تستغرق وقتا طويلا مما قد يعوق تحسين وتطوير الأداء.

كذلك تظهر معوقات ومشاكل الاتصال بوضوح فى المنظمات الكبيرة والتى تطبق مركزية التنظيم حيث يتعين الرجوع إلى رئيس العمل فى معظم أو كل القرارات مما يقلل من سرعة اتخاذ القرارات،وعلى ذلك فإنه فى ظل مركزية التنظيم حيث تتركز جميع السلطات اتخاذ القرارات الهامة فى يد عدد محدود من المديرين فى قمة التدرج الهرمى للمنظمة نجد أن عملية الاتصال تكون اكثر صعوبة.

وعلى العكس من ذلك فإنه فى ظل نظام لا مركزية التنظيم نجد أن هناك فرصة الاتصال السريع بهدف اتخاذ القرارات، أو تصحيح مسارات العمل. كما أنه فى ظل اتساع نطاق الإشراف ـ أى عندما يقوم المدير بالإشراف على عدد كبير من العاملين

خاصة إذا كانوا موجودين فى أماكن متباعدة - تكون هناك صعوبة فى عملية الاتصال بين المدير ومرؤوسيه، وعلى العكس من ذلك إذا كان نطاق لإشراف محدودا أو ضيقا.

٣ - معوقات بسبب استخدام وسائل اتصال غير مناسبة:

سبق أن بينا أن من مكونات عملية الاتصال هو استخدام وسيلة لتوصيل المعلومة أو الرسالة إلى المرسل إليه، ويلاحظ أنه إذا لم يتم اختيار هذه الوسيلة بشكل يتناسب وثقافات وخبرات المرسل إليه فإن معنى ذلك وجود صعوبة فى عملية الاتصال مثال ذلك استخدام الأوامر والتعليمات المكتوبة باللغة العربية الفصحى للاتصال بالعاملين الذين لا يتقنون القراءة والكتابة، وأيضا استخدام الإذاعة الداخلية للاتصال بالعاملين فى عنابر الإنتاج والتى بها ضوضاء بدرجة كبيرة نتيجة لأصوات الآلات المستخدمة فى الإنتاج، كذلك استخدام الأوامر الشفهية بالنسبة لبعض الأمور الهامة، وأيضا استخدام أسلوب المحاضرة كأسلوب للتدريب على تشغيل الآلات دون وجود وسائل إيضاح كافية، كل ذلك يؤدى إلى وصول الرسالة أو المعلومة مشوهة و محرفة إلى المرسل إليه، ولذلك يكون من الضرورى اختيار وسيلة الاتصال المناسبة وإلا فإن عملية الاتصال سوف تكون غير فعالة.

٤ - معوقات بسبب عدم توافر مهارات الاتصال:

سبق أن بينا أن عملية الاتصال لها طرفين أساسيين هما المرسل والمستقبل ولكى يتم الاتصال بشكل جيد فإنه يجب أن يكون لدى المرسل القدرة على التعبير عما يريد أن يرسله للمستقبل، كما يجب أن يكون لدى المستقبل القدرة على استقراء واستيعاب ما ينقل إليه من معلومات، وعلى ذلك يكون من الضروري أن يتوافر لدى المرسل القدرة على التحدث - خاصة فى حالة الاتصال الشفهى - والقدرة على الكتابة والتعبير عما يريد أن يرسله من معلومات وأيضا يجب أن يتوافر لدية القدرة على فهم المعلومات المرتدة إليه من المرسل إليه والتفكير فى معزاها والاستفادة منها، كذلك يجب أن يتوافر لدى المستقبل القدرة على القراءة لقراءة الرسالة المنقولة إليه، والقدرة

علـى التفكيـر وفهـم الرسـالة والقـدرة علـى الإنصـات للمرسـل إليـه خاصـة فـى حالـة الاتصال الشفهى.

وعلى ذلك فإنه يجب أن يتوافر لدى المرسل والمستقبل مجموعه من المهارات مثل القدرة على التحدث والتعبير عن الرأى والقدرة على القراءة والكتابة والإنصات والقدرة على الاستيعاب والفهم والتفكير، وفى حالة عدم توافر أىمن هذه المهارات أو القدرات لدى المرسل أو المرسل إليه فإن ذلك يعتبر بمثابة عائق لعملية الاتصال.

٥- معوقات بسبب عدم قدرة العاملين على استخدام وسائل الاتصال بشكل سليم:

سبق أن شرحنا وسائل الاتصال المختلفة ووضحنا أن كل وسيله لها أسس وظروف لاستخدامها فقد تستخدم مثلا المذكرات أو التقارير فإذا لم يتوافر لدى معد المذكرة أو التقرير المهارات الكافية لذلك فإن المذكرة أو التقرير سوف لا تؤدى هدف الاتصال، كذلك قد تستخدم المقابلات الشخصية وهنا يجب أن يتوافر لدى المقابل (القائم بإجراء المقابلة) سلوكيات ومهارات معينة عند إجراء المقابلة فإذا لم يتوافر لدية هذه السلوكيات وهذه المهارات فإن عملية الاتصال سوف لا تحقق الهدف منها، وعلى هذا الأساس إذا لم يتوافر لدى العاملين القائمين على عملية الاتصال (مرسلين أو مستقبلين) الجوانب الفنية والسلوكية المتعلقة بوسائل الاتصال المستخدمة فإن ذلك سوف يمثل عائقا لعملية الاتصال.

٦ - معوقات بسبب الفروق الفردية بين الأفراد:

يوجد بمعظم المنظمات أعدادا كبيرة من العاملين وهؤلاء العاملين يختلفون فيما بينهم فى المستوى التعليمى والثقافى والاجتماعى ونتيجة لهذه الفروق فإن الأمر الذى يصدره المدير بصيغة معينة قد يفهم لدى مجموعة أخرى من الأفراد، وقد يفهم من قبل مجموعة من الأفراد بمعنى معين وقد يفهم لدى مجموعة أخرى بمعنى آخر ولهذه الفروق الفردية بين الأفراد قد تصل المعلومة بمعانى مغايرة أو مختلفة عن المعانى المطلوب توصيلها وبالتالي لا تحقق عملية الاتصال الهدف المنشود.

٧ - معوقات بسبب الاتجاهات السلبية لدىبعض العاملين:

سبق أن بينا أن عملية الاتصال لها طرفين أساسيين هما المرسل والمستقبل،ويلاحظ أن الثقة المتبادلة بين الطرفين قد تجعل عملية الاتصال فعالة،فإذا ساد لدى المرؤوسين مثلا اتجاها سلبيا عن رئيسهم فإن ذلك يجعلهم لا يقبلون أوامره وتعليماته وأرائة وأفكاره، وإذا قبلوها فإن ذلك يكون بسبب الخوف منه وليس عن اقتناع.

كذلك إذا كان هناك اتجاه سائد لدى الرئيس أن مرؤوسيه مهملين وكسالى فإن الرئيس لن يرى من مرؤوسيه سوى الجانب السلبى فى أدائهم.

وعلى ذلك إذا كان هناك اتجاهات سلبية لدى العاملين سواء كانوا مرسلين للمعلومةأو مستقبلين لها فإن عملة الاتصال لن تكون فعالة، ولذلك يكون من الضرورى أن يتخلص العاملون مما قد يكون لديهم من اتجاهات سلبية تجاه بعضهم البعض لكى يكون هناك اتصالا فعالا.

٨ ـ معوقات بسبب عدم توافر نظام معلومات جيد:

إن عملية الاتصال تقوم على توصيل معلومة أو بيان من المرسل إلى المرسل إليه، فإذا لم تتوافر هذه المعلومات وهذه البيانات بالقدر الكافى وبالدقة المطلوبة فإن ذلك سوف يكون عائقا بالنسبة لعملية الاتصال.

وفى الغالب يرجع عدم توافر البيانات والمعلومات بالقدر الكافى وبالدقة المطلوبة إلى عدم توافر نظام معلومات جيد بالمنظمة ومن العوامل التى تؤدى إلى عدم توافر المعلومات المناسبة هو ميل بعض العاملين لحجب البيانات والمعلومات لكى لا تكتشف أخطاؤهم، وكذلك لعدم توافر وسائل مناسبة لحفظ البيانات سواء كانت يدوية أو آلية، وكذلك قد يرجع عدم توافر البيانات والمعلومات بالشكل المناسب إلى عدم اهتمام الإدارة العليا باتخاذ القرارات على أسس علمية واعتمادها على الخبرة الماضية وبالتالى لا يهمها أن يكون هناك نظام للمعلومات.

وعلى ذلك يجب أن يتوافر نظام جيد للمعلومات بالمنظمة لكن يكون هناك اتصالا فعالا ـ خاصة وأن المعلومات ذات أهمية قصوى للمدي وعند ممارسته لجميع وظائفه والتى يتم معظمها عن طريق الاتصالات.

٩ ـ معوقات بسبب اللغة المستخدمة فى عملية الاتصال:

يعتقد البعض خطأ أن الكلمات تحمل نفس المعنى بالنسبة لمختلف الأفراد، ولذلك يجب على المرسل أن يستخدم الكلمات التى تتمشى وثقافات المرسل إليه وليس بالأسلوب الذى يراه هو مفهوم من وجهه نظره لأن ما يعتبر مفهوما من وجهه نظر شخصى ما قد لا يكون كذلك من وجهه نظر شخص آخر أو قد يفهم بواسطة الشخص الآخر بطريقة مختلفة

ولذلك يجب أن تستخدم الكلمات ذات المعانى الواضحة من وجهة نظر المرسل إليه وليس هناك ما يمنع من استخدام اللغة العامية إذا لزم الأمر.

١٠ ـ الآثار السلبية نتيجة القصور فى عملية الاتصال على سلوك العاملين:

إن عملية الاتصال هى أساس التفاعل بين الفرد والمجتمع أيا كان هذا المجتمع سواء مجتمع أو بيئة العمل أو البيئة الخارجية عن محيط العمل، والاتصال هو أساس فهم الأوامر والتعليمات التى تصدر من رئيس العمل إلى المرؤوسين وبالتالى يتم تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات كما ينبغى لها. كما أن الاتصال هو أساس التفاعل بين الفرد وعناصر البيئة السياسة والاجتماعية والثقافية والاقتصادية وليس فقط بيئة العمل.

وبشكل عام أينما وجدت الجماعة فمن الضرورى لاستمرارها أن تستمر عملية الاتصال بين أفرادها من ناحية، وبين الأفراد هذه الجماعة والجماعات الأخرى سواء كانت هذه الجماعة فى المنظمة التى ينتمى إليها الفرد أو خارج هذه المنظمة من ناحية أخرى، وتعتبر عملية الاتصال أيضا أساس عملية التفاهم والإحاطة بالمعلومات، وبدون الاتصال سوف لا يتم انتقال المعلومات وبالتالى سوف لا يكون هناك تفسير أو استجابة أو إدراك أو فهم لما يجرى حولنا من الأمور.

ويلاحظ أن هناك حاجات للإنسان[1] تجعله يهتم بتناقل الأخبار أو حتى الإشاعات التى قد لا يؤمن بها أو لم يتبين بعد مدى صحتها، ومن هذه الحاجات ما يلى:

- حاجة الشخص إلى التنبؤ بما يهمه فى مستقبله عن طريق الإلمام والإحاطة بما يجرى حوله.
- حاجة الشخص إلى تصريف مخاوفه وأماله ومشاعره الانفعالية بالعثور على من يشاركه ويتعاطف معه أو من يطمئنه أو من يساعده فى حل مشاكله.
- حاجة الشخص إلى الاهتمام بكل ما هو جديد وحب الاستطلاع وهواية نقل الأخبار ورواية الأحاديث والإشاعات التى قد تكون لمجرد الثرثرة للتخفيف من عناء العمل اليومى.

وعلى ذلك فإن الاستجابة العادية لأى شخص إزاء الأخبار أو المعلومات التى تنقل إليه هى أن يرددها وينقلها لعدة أشخاص بأسرع ما يمكن، وهذا بالطبع يثير تفسيرات وتعليقات تزداد دائرة انتشارها، وربما نتج عن ذلك الجدل والمناقشة والتعصب والحزبية وقد تظهر صدمات فى الرأى وصراعات فى العقائد والأفكار - فقد يثير النبأ الواحد والذى قد يكون مجرد إشاعة اتصالا مستمرا ومتزايدا كما أن موضوع الخبر أو الإشاعة قد يصيبه الكثير من التحريف والتغيير، كما يلاحظ أنه كلما كانت الأخبار أو الإشاعات مرتبطة بمصالح ناقليها كلما زادت المبالغة فيها والإضافة إليها باستمرار تناقلها، ولذلك فإن التفاصيل الدقيقة للخبر أو العبارة المنقولة من شخص لآخر تتناقص وتضيع معالمها وتتشوه كلما زاد حجم انتشارها.

وعلى ذلك فإنه مادام هناك ميل طبيعى للأفراد إلى نقل مشاعرهم وأفكارهم إلى الآخرين،والتخفيف من التوتر النفسى وضغوط المجتمع والحياة فلا شك أنهم لن يفعلوا ذلك بالنسبة لأى فرد فى الجماعة التى ينتمون إليها وإنما يختارون لذلك شخصا أو

[1] لمزيد من التفاصيل يراجع:
كمال دسوقى، سيكولوجية إدارة الأعمال، **(القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٦٠)، ص ١٠٤ ومابعدها.**

أشخاصا متعاطفين معهم ومتحدين معهم فى الآمال والاتجاهات والأفكار حتى يمكنهم ذلك من تبادل المشاعر وتخفيف التوتر وتحقيق الراحة النفسية.

وعلى ذلك فإنه ينبغى أن تهيأ للأفراد كافة وسائل الاتصال الممكنة، وأن يتاح لهم تبادل الأخبار فى حرية مطلقة بحيث يصبح الاتصال تلقائيا مرنا وبلا ضغوط أو إكراه، لأن الاتصال الحر يساعد على تفسير المواقف وتفهمها ويساعد على اتساع مدارك الشخص.

ويلاحظ أن الاتصال كطبيعة بشرية لها عواملها النفسية الممثلة فى تناقل الأخبار والإشاعات ويزيد من حدة ذلك التدخل عن طريق تكذيب الإشاعة مثلا أو القيام بدعاية مضادة وأنه لا سبيل إلى الحد من خطر الإشاعة وأثارها السيئة على الجماعات إلا بإتاحة وسائل الاتصال المناسبة والعمل دائما على إيضاح الحقائق والإحاطة بما يهم الجماعة من معلومات حتى لا يكون هناك مجال للتخمين وظهور الإشاعات، ولن يقضى على التيارات إلا الوضوح والعلانية ولن يقطع الطريق أمام الاتجاهات الجانبية والمنحرفة إلا الاتجاه الواضح والصريح لأن الفرد لن يكلف نفسه عناء التخمين والبحث عن الحقائق إذا كانت هذه الحقائق واضحة أمامه.

وعموما فإن انتشار الإشاعات يعتبر دليلا على عدم كفاءة وسائل الاتصال، وفى محيط العمل ذلك دليلا على أن المرؤوسين إنما يتكلمون ويتبادلون الإشاعات عن رؤسائهم وعن ظروف العمل لأنه لم يتح لهم فرصة التحدث إلى رؤسائهم أو لأنه لا تتوافر المعلومات الكافية التى يطلبها المرؤوسون.

ويعتبر انتشار الإشاعات فى جماعة ما نذير خطر على الروح المعنوية لأفراد هذه الجماعة، وهى بذلك ظاهرة تشير إلى وجود مشاكل فى محيط عمل هذه الجماعة.

وعموما فإن أيه إشاعة أو خبر كاذب في محيط العمل مهما كانت تفاهته من شأنه أن يسبب متاعب كثيرة للإدارة ولذلك فإنه يجب على الإدارة أن توفر نظام اتصالات مناسب لتوصيل المعلومة للعاملين فى الوقت المناسب وبالشكل والصيغة المناسبة التى لا يحتمل معها التأويل أو التخمين، كما يجب ان تتاح الفرصة للمرؤوسين للاجتماع

بقياداتهم فى المنظمة لتبادل الآراء والأفكار والمقترحات حول تحقيق مصلحة كل من المنظمة وهؤلاء المرؤوسين.

ويلاحظ أن عملية الاتصال هى جوهر أداء وظائف المدير - أيا كان المستوى التنظيمى الذى يشغله ليس لمجرد القضاء على الإشاعات تجنب القلق والتوتر الذى قد يترتب على القصور فى عملية الاتصال ولكن أيضا لأن المدير يواجه بمشكلة إفهام مرؤوسيه كيف يؤدون عملهم على النحو الذى يريده وبما يؤدى فى النهاية إلى تنفيذ السياسات والاستراتيجيات اللازمة للوصول ؟إلى تحقيق أهداف المنظمة والتى قد لا تحقق بالمستوى المنشود إذا ما كان هناك قصور على عملية الاتصال والخلاصة أن القصور فى عملية الاتصال لسوف يؤدى إلى ظهور الإشاعات وشعور العاملين بالقلق والتوتر خاصة إذا كانت هذه الإشاعات أو الأخبار تتعلق بمصالحهم ويؤدى ذلك أيضا إلى ضياع وقت العاملين فيما لا طائل من ورائه ويؤدى ذلك أيضا فى النهاية إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يكون له انعكاساته على إنتاجيتهم، ولذلك يجب على الإدارة أن توفر وسائل الاتصال المناسبة للاتصال بالعاملين ومصارحتهم بحقيقة ما يدور حولهم فى المنظمة وبما يؤدى إلى الحد من الإشاعات والتى قد تسبب مشاكل كثيرة لإدارة المنظمة.

١٠ - وسائل تنشيط وتطوير الاتصالات الإدارية:

نظرا لما لعملية الاتصالات من أهمية ودور كبير فى اتخاذ القرارات بشكل سليم ورفع الروح المعنوية للعاملين وغيرها فإنه من المهم تطوير وتنشيط عملية الاتصالات داخل المنظمة. ومن أهم الوسائل التى يمكن استخدامها فى هذا المجال ما يلى:

أ- تحديد أهداف عملية الاتصال بشكل دقيق.

ب- تحديد وسائل الاتصال المناسبة لتحقيق الأهداف التى سبق تحديدها.

جـ- توعية العاملين بأهمية الاتصالات فى تحقيق أهداف المنظمة التى ينتمون إليها

د- تطوير مهارات الاتصال لدى العاملين بالمنظمة، ومن بين هذه المهارات فن الحوار والتحدث ومهارة القراءة والكتابة ومهارة الإنصات للغير عند التحدث أثناء عملية الاتصال ومهارة التفكير واستيعاب الرسالة أو المعلومة المرسلة وتفسيرها والاستجابة لها بالشكل المناسب وغيرها.

هـ- تدعيم الاتصالات غير الرسمية بالمنظمة بأكبر قدر من الحقائق والبيانات والمعلومات وذلك للحد من الإشاعات الضارة بمصلحة المنظمة والعاملين.

و- تقويم نتائج عملية الاتصال وتحديد مدى تحقق أهدافها وذلك بغرض تطوير وتحسين عملية الاتصال داخل المنظمة.

****

الجزء الرابع

السلوك الإنسانى والعمليات الإدارية

الفصل الرابع عشر

إدارة السلوك الابتكارى فى المنظمات

مقدمة:

لا شك أن الإبداع أو الابتكار يعتبر خلاصة العمل الإداري والتنظيمى .

فالإدارة الجيدة هى التى يمكنها أن تهيئ مناخاً إدارياً يساعد الأفراد العاملين معها على تفجير طاقاتهم الابتكارية والإبداعية .

وإننى أكاد أجذم بأن الإدارة فى أى منظمة أو القائد لا يعدو أن يكون أحد شخصين:

- إما مفجر للطاقات الابداعية والابتكارية .
- وإما مهدر ومكبت لهذه الطاقات الابتكارية لدى الأفراد العاملين معه . ولا ثالث - من وجهة نظرى - لهذين النمطين .

إن القدرة على إيجاد مناخ ابتكارى يساعد على نمو وتفجير الطاقات الإبداعية والابتكارية يعتبر بمثابة حياة أو موت لأية منظمة ، خاصة فى عصر تفجر ثورة العلم والمعرفة .

وإذا كنا نسعى فى هذا المؤلف لدراسة السلوك التنظيمى وإدارته فإن أهم أهداف ذلك هى إمكانية التعرف على ما يجعل أسلوب الإدارة وسلوكها مع العاملين أكثر قدرة على تنمية السلوك الابتكارى فى المنظمة .

إن أهم ما يميز الإدارة أنها عمل عقلى وليس عمل عضلى ، وأنها تسعى إلى إدارة الطاقات العقلية والإبداعية لدى الأفراد وليس مجرد أجسادهم وتواجدهم المادى .

فإذا غابت هذه الحقائق البسيطة عن واقع العمل الإدارى فإنها تتحول إلى عمل شاق وممل ومتعب لكل من الإدارة والعاملين .

لذا فإننا إذا أردنا أن نلخص منظمة الأعمال المتميزة بشكل مستمر؛ فإنها تلك التى تديرها العقول ؛ هى خلية من العمل الابداعى والابتكارى الذى لا يتوقف ، ولا يوجد أى قيد أو مانع على فكرة مبتكرة لدى أى فرد فى أى وقت .

لذا فإننا نريد أن نفرد لهذا المضوع فصلاً سوف نتناول فيه بإذن الله تعالى :

- مفهوم الابتكار والابداع .
- أنماط التفكير الإنسانى .
- خصائص وقدرات الأفراد المبدعين

- أهمية التفكير الإبداعى فى المنظمات .
- أهداف الإبداع والإبتكار
- مداخل الإدارة فى التعامل مع القوه الذهنية .
- مراحل العملية الإبداعية .
- تنمية القدرات الإبتكارية
- تقوية الأفراد
- بعض الطرق المجربة لزيادة القدرة على ابداع أفكار جديدة.
- معوقات التفكير والسلوك الابداعى فى المنظمات .

ولعلنا فى نهاية تناولنا لهذه الموضوعات نكون أكثر قدرة على فهم محددات السلوك الإبداعى فى المنظمات كى نصبح قادرين على تحويل منظمات الأعمال لدينا إلى منظمات ابتكارية .

<u>أولاً : مفهوم الإبداع والابتكار :</u>

تعددت الآراء حول تعريف الابتكار والإبداع ، وهناك من حاول التفرقة بينهما، ومن حاول جعلها مترادفين لنفس المعنى .

وبصفة عامة فإننا لن نحاول الخوض فى غمار هذه التعريفات وإن كنا نميل إلى التعامل معهما كمترادفين حتى يمكننا فهم كثير ممن كتبوا فى ذلك باللغة العربية .

وفى المعجم الوسيط " بدعه بدعاً ، انشائه على غير مثال سابق " وفى كتابه القيم التفكير الإبداعى وحرب اكتوبر يورد اللواء سعد الدين خليل العديد من التعريفات منها[(٤١٠)]:

تعريف (نوول وزملاؤه ١٩٦٢) حيث يرى أن " التفكير الإبداعى هو ذلك التفكير الذى يتسم بعدم التقليدية وتتسم نواتجه بالجدة والقيمة " .

وترى : (إيلين ١٩٦٠) " أن الابداع عبارة عن قدرة الفرد على تجنب الروتين العادى والطرق التقليدية فى التفكير مع انتاج أصيل وجديد يمكن تحقيقه " .

([٤١٠]) راجع للمزيد من التفصيل ، اللواء سعد الدين خليل ، <u>التفكير الابداعى وحرب أكتوبر</u> ، القاهرة : كتاب الجمهورية ، اكتوبر ٢٠٠٠) ً : ١٠ : ١٤ .

ويعرفه (مراد وهبة ١٩٩١) بأنه " تفكير ذو نتائج خلاقة وليست روتينية أو نمطية " .

ويراه (سيد خير الله) " العملية التى ينتج عنها حلول أو أفكار جديدة تخرج عن الإطار المعرفى المعلوم لدينا "

ويفضل (سعد الدين خليل) مصطلح الإبداع الذى يرى أنه يشير إلى الخلق المتميز الجديد على غير مثال ، وليس مصطلح الابتكار الذى يرى أن معناها اللغوى مشتق من كلمة " بكر " وهى لا تفيد إلا معنى الوصول أولاً أو معنى الابتداء أو السبق أو الريادة ، ولا تعنى بالضرورة التميز أو التفرد أو الملاءمة أو الابداع .

وإن كنت أرى أن معنى الكلمة لم يعد يقف عند الأصل اللغوى لها حيث إن المعنى الاصطلاحى لها الآن تجاوز مجرد هذا الأصل اللغوى ليجعلها أقرب إلى معنى الإبداع لذا فإننا نميل إلى عدم الأخذ بالتفرقة الحادة بينهما ، وحتى لو اعتبرنا أن معناها هو السبق أو الريادة فإن ذلك ليس بالأمر الهين فى مجال الأعمال فإنه لا يكون هناك سبق أو ريادة إلا فيمن يأتى بشئ جديد قبل غيره ، بل إن ذلك يعتبر أحد أهم محددات المنافسة والتميز فيها ؛ وهى أن يكون لك السبق على منافسيك فى التوصل إلى وسائل جديدة ومبتكرة تجعلك أكثر قدرة على تحقيق قيمة من خلال اشباع أفضل بوسائل أفضل لعملائك وبدرجة أكبر من منافسيك .

لذا فإننى اعتبر أن أبسط معنى أو تعريف للابتكار هو " التوصل إلى وسيلة جديدة ومبتكرة لتحقيق نفس الهدف " .

وحينما نتأمل هذا التعريف المبسط فإننا سوف نجد أن أساس الابتكار الانسانى ليس فى الأهداف وإنما فى الوسائل .

فحاجة الإنسان للانتقال أو الطعام أو النظافة أو اللباس هى هى لم تتغير منذ القدم ، ولكن الذى تغير هو أسلوب ووسيلة الانتقال من عصر إلى عصر ، من الخيل والبغال والحمير ، إلى الطائرة وسفينة الفضاء ، ولعل ذلك ما يوضح قوله تعالى فى سورة النحل : { والخيل والبغال والحمير لتركبوها وزينة ، ويخلق ما لا تعلمون }.

فالإنسان منذ القدم يستخدم الخيل والبغال والحمير لهدفين أو منفعتين وهما : الانتقال من مكان لآخر وفى نفس الوقت الزينه والتباهى والتفاخر بركوبته، وحتى

الآن لم يتغير هذان الهدفان، فالإنسان يشترى السيارة لتحقيق نفس الهدفين الانتقال والزينة والتباهى والفخر بين أقرانه بها .

وكذلك نرى فى كل مناحى الحياة أن مناط التطوير والابتكار يكون فى وسيلة جديدة مبتكرة أو تحسين الوسيلة الحالية وذلك لجعل الحياة أكثر سهولة ويسر وتحقيق أهدافنا بشكل أكثر كفاءة وفعالية .

ومن هنا كان دور الإدارة واضح فى تفجير الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى الأفراد للتوصل إلى وسائل جديدة لتحقيق أهداف معينة أو التوصل إلى حل لمشكلة محددة .

مثال ما قام به سلمان الفارسى فى غزوة الأحزاب حينما استشار الرسول ρ أصحابه وأطلعهم على معلومات عن غزو وشيك لقريش ومشركى الجزيرة بعدد ويزيد عن ١٠ آلاف مقاتل وهو عدد يمثل أكثر من ١٠ أضعاف عدد المسلمين مما يمثل مشكلة حقيقية لم يتعرض لها المسلمون من قبل ، ولن يصلح معها حلول تقليدية ، ومن هنا كان على القائد الفز والعظيم أن يتوصل إلى مثل هذا الحل المبتكر والفعال ليس من بنات عقله وإنما من خلال عمل عصف ذهنى لمن حوله من الأصحاب يفجر فيه طاقاتهم الابداعية والابتكارية الكامنه ولا يحرم من أية فكرة قد يكون لها شأن ودور كبير فى تحقيق النصر ، والتصدى لهذا العدوان الكاسح .

وكانت الفكرة المبتكرة الخندق ، حفر خندق حول المدينة بمواصفات معينة يصعب على أى فارس اجتيازه ، وبالفعل بدأ العمل فى تنفيذ ذلك ، وكان مفاجأة غير متوقعة لم يألفها العرب من قبل فى حروبهم ومن ثم وقفوا عاجزين أمامها ، وعوض المسلمين ضعف عددهم بهذه الوسيلة المبتكرة التى أصبحت عنصر قوة لهم وعامل ضعف لدى المشركين افقدهم ميزة التفوق العددى ، وهذا مما يدل على مدى ما كان يتمتع به المسلمين بقيادة الرسول ρ من مناخ مشجع على الابداع والابتكار لدى كل فرد .

<u>ثانياً : أنماط التفكير الانسانى :</u>

يرى كثير من العلماء أن التفكير الانسانى ينقسم إلى نوعين أو نمطين هما :

- التفكير الابتكارى .

- والتفكير التقليدى .

ولكل منهما خصائصه والتى يمكن توضيحها فى أكثر من خاصية كما يمثلها شكل (١/١٥) حيث نجد أن التفكير التقليدى يصل إلى إجابات محددة وواحدة وقاطعة ومنطقية يمكن تحديدها مسبقاً ، أما التفكير الابتكارى فإنه قد يصل إلى العديد من الأجوبة والحلول البديلة لنفس المشكلة ، وهو أيضاً له قدرة على التعامل مع المتناقضات ويمثل الضوء الغامر الاشاعاعى الذى يغطى مساحة كبيرة ، وليس كالتفكير التقليدى الذى يمثل الضوء القوى المركز على مساحة محددة .

ويرى علماء الفسيولوجي أن الجانب الأيمن فى مخ الإنسان يمثل التفكير الابتكارى بينما يمثل الشق الأيسر منه التفكير التحليلى المنطقى .

جدول (١/١٥)

خصائص كل من التفكير الابتكارى والتقليدى

التفكير الابتكارى	التفكير التقليدى
الخيال والتخيل	المنطق
التجريد	التعقل
الانطلاق الفكرى والتحرر	الجمود والتحجر
الاقدام وعدم الخوف من الخطأ	الحرص الشديد على عدم الوقوع فى الخطأ
الفكاهة والمرح	الجد والالتزام
الغموض	الدقة
التقريب	الواقعية
الاسهاب	التركيز
الطفولية	النضج
التناقض	التناسق والمباشرة
الغش	التفصيل
إشعاعى	بؤرى
فنان	مهندس مدنى

المصدر : عايدة خطاب وآخرون ، العلوم السلوكية ، (القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر

والتوزيع ، ٢٠٠٠) ص ٤١٨ بتصرف .

ثالثاً : خصائص وقدرات الأفراد والمبدعين :

لقد وقف علماء السلوك كثيراً أمام التعرف على خصائص وقدرات الأفراد المبدعين ، من هم ؟ ما هى صفاتهم وخصائصهم ؟ وما هى أهم القدرات التى يتمتعون بها ؟ وهل توجد لديهم خصائص وقدرات تميزهم عن باقى أفراد المجتمع ؟ وهل يمكن تنمية مثل هذه الخصائص والقدرات ؟ وكيف يمكن ذلك ؟

لا شك أن الإجابة على مثل هذه الأسئلة يعتبر أمراً مهماً لمنظمات الأعمال اليوم حيث يعتبر ايجاد الفرد المبدع والحفاظ عليه وتنميته هو رأس المال الحقيقى الذى يضمن لها تحقيق ميزة تنافسية مستمرة يصعب تقليدها أو محاطاتها .

وبالطبع وكسائر القضايا فى العلوم الاجتماعية ليس هناك اتفاق أو اجماع حاسم حول هذه الخصائص والقدرات ، ومع ذلك سوف نعرض لأهم ما حاول العلماء التوصل إليه فى ذلك .

لقد استطاع علماء النفس من خلال تطور حركة القياس النفسى أن يحددوا على وجه الدقة مجموعة من الخصائص والقدرات التى يتميز بها المبدعون كالآتى[١٠٤]:

١ -الإحساس بوجود مشكلة :

حيث يتميز المبدع عن غيره بدرجة أكبر من الوعى والاحساس بوجود مشكلة أو مشكلات معينة تحتاج إلى حل ، وهذا يمكنه من أن يشخص بسهولة أكبر ما يقابله من مشاكل ، وهو ما يفتح له الطريق إلى الوصول إلى حلول ناجحة ، وإبداعيه لهذه المشاكل أكثر من غيره ، فالتشخيص الصحيح نصف الطريق للعلاج .

---

[١٠٤] **د. عبد الستار إبراهيم ، الحكمة الضائعة : الإبداع والاضطراب النفسى والمجتمع ، (الكويت: سلسلة عالم المعرفة : عدد (٢٨٠ ، إبريل ٢٠٠٢) ص ٥٨ : ٦٠ .**

٢ -قدرة عالية لاكتشاف الحلول المناسبة :

فالمبدع يمكنه فى وقت أقصر أن يتوصل إلى توليد الأفكار والتوصل إلى الحلول وبسهولة عن غيره من الناس ، فهو يجد سهولة أكثر فى سرعة التفكير والطلاقة والتعبير عن المشاعر والأفكار .

٣ -القدرة على وضع تصورات أو صياغات جديدة ، تتصف بالأصالة والابتكار ، وتثبت فعاليتها وكفاءتها .

٤ -القدرة على مقاومة الجمود والتصلب فى التفكير :

فالمبدع يتميز بالمرونة العقلية ، والتنوع فى الرؤى ، ويقاوم النمطية فى التفكير، وقادر على إعادة بناء الحقائق المتاحة فى صياغات جديدة ومناسبة للمتطلبات المستجدة .

٥ -المثابرة فى متابعة الجهد العقلى رغم كل المستقات :

سواء كانت هذه المشتقات عقلية أو وجدانية ، أو عملية ، فالشخص المبدع لديه قدرة على التواصل مع أفكاره دون أن يسمح بحدوث انقطاع لها سواء كان خارجى أو ذاتى داخلى ، فالمشتقات العقلية تعنى ما يتطلبه العمل من جهد أو تركيز على نقطة دون أخرى ، أو تأجيل فكرة مقابل التركيز على غيرها ، أما المشتقات الوجدانية فتتعلق بمدى تعرض الشخص للإحباط أو القلق ، أو الاكتئاب .

أما المشتقات العملية فتتعلق بالخارجية كالنقد الخارجى والمقاطعات الخارجية ، وصراعات العمل وغيرها .

٦ -عوامل شخصية ومزاجية أخرى :

ميزت المبدعين عن غيرهم من الناس مثل :

* دافعية قوية وطاقة عالية على المثابرة فى العمل الجاد .
* ميل واسع للاطلاع والمعرفة والمعلومات .
* اندفاع قوى للانجاز والعمل .
* رغبة قوية فى اقتحام المجهول الغامض والخوض فى المسائل الصعبة غير المطروقة دون وجل .

وبصفة عامة يمكن تلخيص أهم السمات الشخصية المميزة للمبدعين كما بينها د. عبد الستار إبراهيم فى جدول (٢/١٥) والتى اعتمدت كما أشار على جهود حركة القياس النفسى التى قام بها علماء النفس لمعرفة الخصائص والسمات المزاجية للمبدعين.

جدول (٢/١٥)

سمات شخصية تميز المبدعين

بفضل حركة القياس النفسى تمكن علماء النفس من معرفة الخصائص الشخصية والسمات المزاجية التى تميز المبدعين على مقاييس الإبداع والأصالة ، والحقيقة أن البحوث التى أجريت للتعرف على هذه الخصائص متنوعة وتزيد على المئات ، ولحسن الحظ فإنها أجريت فى مناطق مختلفة من العالم بما فى ذلك مصر والعالم العربى ، ويمكن القول إن بحوث الشخصية والإبداع تتجه إلى اثبات عدد من السمات تميز المبدعين نذكر منها ما يأتى :

الشجاعة الأدبية	الإحساس بالجمال	حب الاستطلاع
الصراحة	النفور من القمع	حب السؤال
النقد البناء	الدقة	حب الوحدة
الرغبة فى التفوق	المهاودة	استقلال الحكم
الوعى	الوداعة	استقلال التفكير
التصميم	إرتكاب الأخطاء	الفردية
تبنى قيم مختلفة	غير جماهيري	انخفاض الميول العدوانية
السخط	تفضيل الأفكار المركبة	التحفظ
اضطراب النظام	الجرأة	رفض الكبت والميل للانطلاق
النشاط	تأكيد الذات	
التقلب الانفعالى	المبادأة	المرح والميل للفكاهة (ولكن دون تندر أو استهزاء)
الحساسية	الإحساس القدرى	
السيطرة (ولكن دون تسلط)	القدرة على الوصول للأهداف البعيدة	عدم الاهتمام بالتفاصيل

البحث عن الأخطاء	عدم المجاراة	الصغيرة
عدم الخوف من الاختلاف	المثابرة	الميل للتأمل
راديكالى (أى تبنى الحلول الجذرية اللاتقليدية).	الوعى بالحاجات الشخصية	تقدير الذات الجدية
الانشغال العميق بالمشكلة	الثقة بالنفس	تجنب الصراع لمجرد الصراع
حب المخاطرة	الاكتفاء الذاتى	الاخلاص والتفانى
قوة الوجدان	العناد	تقلب المزاج
الانجذاب للأشياء الصعبة	استهجان القوة	الرقة
		الوعى بالاخرين
		تقبل الغموض

رابعاً : أهمية التفكير الإبداعى فى المنظمات :

لا شك أن منظمات الأعمال اليوم تسعى إلى تحقيق أعلى إشباع لعملائها وأصحابها، ولا يتحقق الهدف النهائى لأية منظمة أعمال إلا من خلال تحقيق قيمة Value لحملة الأسهم والحفاظ عليها بشكل مستمر ومتفوق عن المنافسين .

وحتى يمكن لأية منظمة أن تحقق مثل هذه القيمة والتى تقاس مالياً بأمرين يمثلا التدفق النقدى المتوقع للمساهم وهما :

الأول : مقدار ما يحصل عليه المساهم من توزيعات فى الأرباح .

والثانى: الربح الرأسمالى المترتب على ارتفاع سعر السهم فى السوق .

فإذا توقع المستثمر زيادة التدفقات النقدية من الأقبال على شراء أسهم شركة معينة فسوف يقرر الشراء ، وإذا توقع استمرار هذه التدفقات بشكل أفضل من غيرها فسوف يقرر الاستمرار فى الاحتفاظ بأسهمها ، ومن هنا أصبح أمام إدارة أى شركة تحد كبير ليس فقط فى جذب المستثمرين لشراء أسهمها من خلال تقديم عائد مرض وإنما من خلال ضمان استمرارية هذه التدفقات بشكل متزايد يمثل وضعاً أفضل من المنافسين ، فكيف يمكن لأى منظمة أن تستمر فى خلق قيمة للعملاء أفضل لحملة أسهمها من أية منظمة أخرى مع الوقت ؟

هذا هو السؤال الصعب والتى تكمن اجابته فى كلمتين هما أن تتحول هذه المنظمة إلى الابتكار أو الابداع المستمر . حيث يمكنها الابتكار المستمر من تجديد نفسها باستمرار والتمكن من التوصل إلى تصميمات أعمال Business design مبتكرة تكون أكثر قدرة على تحقيق أولويات العملاء بشكل أفضل من المنافسين ، وهذا يستحوذ على العملاء ومن ثم تحقيق أكبر قيمة للمساهمين مع الوقت ، ولن يتحقق تصميم مبتكر للأعمال إلا من خلال تنمية روح الإبداع والابتكار لدى كافة الأفراد فى المنظمة من قمة الإدارة إلى أدنى عامل . ولن يتأتى ذلك إلا من خلال قدرة الإدارة على إيجاد والحفاظ على مناخ ابداعى ابتكارى يدعم السلوك الابتكارى فى المنظمة ، فلم يعد هناك بديل آخر أمام أية منظمة لتحقيق التميز والتفرد فى المنافسة سوى الابتكار ، وذلك يتبلور فى النهاية فى إدارة جيدة للبحوث والتطوير التى لا تتوقف عن التوصل إلى أفكار جديدة قابلة للتطبيق وتعمل على تحسينها باستمرار ، ولن يحدث ذلك إلا من خلال تنمية السلوك الإبداعى والابتكارى كما رأينا وهذا هو ما أصبح يمثل خلاصة الفكر الإدارى الموجه بالقيمة value - Based - Management ( ) ، حيث يأتى التميز لأية منشأة من خلال ٤ جوانب مهمة على الأقل وهما :[١]

- القيادة فى تخفيض التكاليف .
- التفرد والتميز فى المنتج .
- التميز فى التشغيل .
- علاقات حميمة مع العملاء .

ولا شك أن كل ما سبق يحتاج إلى ابتكار وابداع إما بتخفيض التكاليف بوسائل مبتكرة أو مواد مبتكرة أو التميز من خلال بحوث على المنتج تجعله أكثر ابتكاراً أو أداءً وإما للتوصل إلى أسلوب تشغيل مبتكر ينعكس بشكل واضح على تحسين كل من

(١) لمزيد من التفصيل راجع البحث المرجعى (د. محمد المحمدى الماضى " <u>تصميم الإستراتيجيات الموجهة بالقيمة فى اتخاذ القرارات</u>) ، منشور فى كتاب للمؤلف تحت عنوان إدارة الاستراتيجية ، ٢٠٠٢ ، ص ٤٢٣ : ٥٠٤ .

ميزة التفرد وتقليل التكاليف ، وأخيراً فإن التميز فى خدمة العميل يحتاج هو الآخر إلى الابتكار والبعد عن المألوف . وهذا يؤكد على أن تنمية السلوك الابتكارى فى منظمات الأعمال أصبح يمثل مسألة حياة أو موت بالنسبة لها، ولعل هذا ما يفسر أحد أهم دوافع تنامى حركة الاندماجات بين الشركات العملاقة المتنافسة فى كافة الصناعات كالأدوية ، والطيران والسيارات والمعلومات ... إلخ حيث يمكنها ذلك من تخصيص ميزانية أكبر لدعم البحوث والتطوير بها ، ومن ثم تحقيق قدرة أكبر على الابتكار ولعل ما حققه بيل جيتنر وهو لم يصل إلى سن الأربعين بعد من أعظم امبراطورية أعمال حديثة جعلته أغنى رجل فى العالم تأت ليس لكونه اخترع بعض البرامج المتميزة ، وإنما لأنه استطاع بناء شركة تجتذب المبدعين من الأفراد ، وتحافظ عليهم وعلى استمرارية ابداعهم وتوفر المناخ الملائم ليعبر كل منهم عن كوامن الابداع والابتكار لديه بشكل قابل للتطبيق ومفيد ، وهذا هو لب ما يجب أن تسعى أى إدارة لتحقيقه ؛ أى يعتبر نفسها فى تحد لخلق مناخ ابداعى والحفاظ عليه بشكل يضمن جذب عمالة مبدعة وجيدة ويحافظ عليها ويحصل على أفضل ما فيها من قدرات ابداعية .

خامساً أهداف الابداع والابتكار :

يمكن تلخيص أهم أهداف الابداع والابتكار عموماً وفى المنظمات خصوصاً فى عدة نقاط أهمها :

(١) التجويد أو التحسين .

(٢) حل المشاكل .

(٣) استشراق أفاق المستقبل .

(٤) بناء ميزة السبق والتفرد فى استراتيجية المنظمات .

(٥) المساهمة فى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة للمنظمة .

سادساً : مداخل الإدارة فى التعامل مع القوة الذهنية :

يحدد دكتور على السلمى [١٠٧] مدخلين إداريين للتعامل مع القوة الذهنية وهما :

---

(١٠٧) **د. على السلمى ، السلوك الإنسانى فى منظمات الأعمال ، مرجع سابق ، ص ٢٤٧ : ٢٤٩.**

١ -المدخل التقليدى :

ويعتبر الانسان مجرد آلة تتحرك حسب ما تريد الإدارة ويكفيه الحصول على الأجر العادل لعمله .

وليس عليه إلا تنفيذ ما تفكر به الإدارة ، غير مطلوب منه التفكير ، فهذه مهمة الإدارة ، وهذا المدخل يعطل ويكبت قدرات الإنسان الذهنية والابداعية ويصيبه بالتبلد والخمول ، ويحرم المنظمة من الطاقات الانسانية المبدعة .

٢ - المدخل الحديث :

ويعتبر قوة الإنسان الحقيقية فى عقله ، ويسعى إلى تنمية قدراته الذهنية ويسعى إلى توفير المناخ المناسب كى تنطلق ، وتبدع وتشارك فى حل المشكلات وإحداث التطوير .

ويرى د. السلمى أن لكل من هذين المدخلين آليات عمله التى تترجم فى شكل نظم وبرامج وسياسات عمل يمكن توضيح أهم ملامحها والفروق فيما بينها فى الجدول الآتى (جدول ٣/١٥) .

آليات المدخل التقليدى والمدخل الحديث فى التعامل مع الابداع

المدخل التقليدى	المدخل الحديث
التركيز على الحوافز المادية	التركيز على الحوافز المعنوية
الاجراءات والتوصيف الدقيق	نظم الإدارة بالأهداف والنتائج
هيكل تنظيمى بيروقراطى جامد	هياكل تنظيمية مرنه ومتكيفة
نظم رقابة لصيقة ودقيقة	نظم المشاركة والعمل الجماعى
نظم الجزاءات	القيادة الموقفية
تهيئة المناخ المادى لمكان العمل	تهيئة المناخ الفكرى لمكان العمل
تشجيع التميز الفردى وإثارة التنافس الفردى	تشجيع التميز الجماعى
تحديد معدلات آداء فردية	تحديد أهداف جماعية
نظم معلومات واتصالات مغلقة	نظم معلومات واتصالات مفتوحة
قيادة مركزية متسلطة	قيادة لا مركزية تشاورية

المصدر : د. على السلمى ، مرجع سابق ص ٢٤٨ : ٢٤٩ مع بعض التصرف .

سابعاً : مراحل عملية الابتكار :

مراحل عملية الابتكار :

منذ أن أدرك علماء السلوك الإنسانى أهمية الابتكار فى العديد من مجالات الحياة، تعددت وتنوعت الدراسات والبحوث التى تتعلق بسلوك الفرد الذى تؤدى نتيجته إلى الابتكار ، وقد توصل الكتاب والباحثون إلى خمس مراحل تتكون منها العملية الابتكارية وهى[١٠]:

١ - الإحساس بالمشكلة Proplem Sensing :

يعنى الإحساس بالمشكلة الإدارية بوجود مشكلة ما ، وإمكانية رؤيتها رؤية واضحة ، وتحديدها تحديداً دقيقاً ، فالتشبع بالمشكلة أو الموضوع المطروح للبحث هو الذى يوحى بالابتكار، وكلما أجهد الشخص نفسه فى دراسة المشكلة ، زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة .

٢ - الاستغراق فى المشكلة Immersion In The Problem :

يركز الشخص هنا على المشكلة ويستغرق فيها ، فهو يتجه لجمع المعلومات التى تبدو ملائمة ، ويحلم بأفكار كثيرة ولكن دون تقييمها ، فربما لا تكون كل هذه الأفكار نافعة أو صالحة للتنفيذ ، وربما يكون عدد قليل جداً منها هو الذى يصلح ، أو حتى فكرة واحدة فقط أو مزيج من فكرتين أو أكثر .

٣ - الحضانة أو الحمل Incubation or Gestation :

يقوم الشخص بعد ذلك بالاحتفاظ بالمعلومات بعد جمعها فى عقله لفترة ، ويتولى اللاواعى Subconscious Mind هنا مسئولية تلك المعلومات ، بمعنى أن الشخص قد لا يكون مدركاً أنه يتعامل مع تلك المعلومات على الرغم من أن اللاوعى يقوم بمحاولة صياغة الحقائق والمعلومات حتى تختمر المشكلة فى ذهنه .

---

(١٠) د. عايدة خطاب وآخرون ، مرجع سابق ص ٤٢١ : ٤٢٢ نقلاً عن :

Andrw J. Bubrin, Foundation of Organizational Behavior-An Applied Perspective (New York : Prentice - Hall, inc, 1984) . pp 200 - 201 .

٤ - التبصر أو الاستنارة Insight or Illumination:

بعد أن تختمر المشكلة فى ذهن الشخص ، تبدأ الأفكار الجديدة تومض فى عقله وفى وقت غير متوقع ربما عند استيقاظه من النوم أو الاستعداد للنوم أو عند تناول الطعام ، ولكن المهم ألا يطرد المبتكر فكرة تطرأ عليه ، وألا ينتقد فكرة تدخل رأسه أو يتشدد فى قبولها أو السماح لها بالاختمار ، ولذلك غالباً ما يحمل الأشخاص المبتكرون مفكرات لتدوين تلك الومضات Flashes الفكرية التى تطرأ على أذهانهم .

٥ - التأكد والتطبيق Verification and Application:

يبدأ الشخص هنا فى إثبات جدارة الفكرة أو حل المشكلة من خلال المناقشة المنطقية وبالدلائل المؤيدة وبالتجارب ، ويجب أن تتسم أفكار الإنسان فى هذه المرحلة بالمرونة فقد تبدو أفكاراً معينة متنافرة أو غير مترابطة ولكن نظرة مرنة إليها يمكن أن تربط بينها وتجمع بين أجزائها ، فتبدو فى شكل جديد ، وقد كان للمرونة دور كبير فى الاختراعات التى نراها ونلمسها ونفيد منها فى حياتنا ، ترى ذلك مثلاً فى لعب الأطفال التى تجمع بين التسلية والتعلم فى نفس الوقت ... وهكذا .

ثامناً: تنمية القدرات الابتكارية :

تستخدم مجموعة من الطرق تعمل على تنشيط القدرات الابتكارية للفرد وتنمى عنده العمليات العقلية من إدراك وتصور وتخيل وتفكير وتذكر .. إلخ ، ومن أهم تلك الأساليب وأكثرها شيوعاً الأساليب التالية (١٠٤):

العصف الذهنى Brainstorming :

يقصد بالعصف الذهنى استخدام العقل البشرى فى حل مشكلة ما حلاً جذرياً ويستخدم هذا الأسلوب اليوم كأحد أساليب التدريب لتنمية القدرات الإبداعية للعاملين ، وتعتمد هذه الطريقة على عرض مشكلة ما على مجموعة من الأفراد ، ثم يطلب منهم أن يدلوا بأكبر قدر ممكن من الأفكار بشأن حلها ، ويتم تكليف أحد أعضاء المجموعة بتسجيل الأفكار المطروحة ، حتى تتم مناقشتها وتقييمها بعد انتهاء جلسات العصف الذهنى .

---

(١٠٤) **Andrw J. Bubrin . Op. Cit., pp. 207 - 213 .**
نقلاً عن ، عايدة خطاب وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٤٣١ : ٤٣٦ .

وقد أثبتت التجارب عند استخدام هذه الطريقة أن الأشخاص أصبحوا أكثر إبداعاً وقدرة على التوصل إلى أفكار جديدة ، وربما أنتجت جلسة واحدة مجموعة من الأفكار تزيد عن المائة .

وتنحصر الميزة الأساسية لهذه الطريقة أنها تنحو بالأشخاص عن الروتين فى التفكير والعادات، وتحركهم نحو المرونة والتفكير المتجدد ، إلا أن تحقيق ذلك رهن بشرط أساسى ومجموعة من القواعد يتطلب الأمر توافرها .

فأما عن الشرط الأساسى فهو صغر حجم المجموعة [٥ - ٧ أعضاء] ، فعدد أقل من ذلك ينتج عنه عدد غير كاف من الأفكار ، وعدد أكبر من ذلك لا يحقق السيطرة على الجلسة ولا يمكن تنظيم تبادل الأفكار بين أعضاء المجموعة ، ويمكن تقسيم الأفراد إلى مجموعات صغيرة إذا كان العدد كبيراً .

وتحكم تصرفات الأعضاء أربع قواعد أساسية هى :

١ - منع أى نوع من أنواع التقييم للأفكار المعروضة ، حيث أن التقييم يجعل الأشخاص يركزون على الدفاع عن أفكارهم بدل من خلق الأفكار .

٢ - تشجيع جميع الأشخاص على عرض أفكار شديدة الجرأة ، حيث أن ترويض فكرة جرئية أفضل من تقوية فكرة ضعيفة .

٣ - التركيز على كمية الأفكار بدلاً من التركيز على نوعيتها .

٤ - تشجيع الأعضاء على الإضافة وتطوير أفكار الآخرين .

وقد تعرضت هذه الطريقة لبعض الانتقادات من أهمها :

١ - قد ينتج عنها أفكار سطحية أو غير مناسبة وبصفة خاصة لحل المشكلات المعقدة أو

لتطوير استراتيجيات المنظمة .

٢ - طول الوقت اللازم لتوليد الأفكار بجانب الوقت المطلوب لجلسات التقييم ، وفى حالة تقييد الطريقة بوقت محدد ، سيشعر الأعضاء بأنهم مجبرون على كبح بعض الأفكار والاقتراحات .

٣ - قد يميل أعضاء المجموعة إلى توليد سلسلة محدودة من الأفكار ، ومن ثم تقييد عملية التعدد والتنوع للأفكار .

قوائم الصفات :

هى طريقة مبسطة لإيجاد أفكار مبتكرة لحل مشكلة معقدة نسبياً ، وتعتمد على وضع مجموعة من الصفات أو الخصائص الواجب توافرها فى الشئ الذى نريد تطويره منتج أو خدمة أو إجراء معين ، ثم وضع مجموعة من البدائل لتحقيق هذه الصفات . ويوضح الجدول التالى رقم (١/١٥) مثال لهذه الطريقة .

الشئ	الصفة	البدائل
منتج خدمة إجراء	حجم - شكل - لون - تكلفة جودة - توقيت - تكلفة ماذا - كيف - من ... إلخ	١ - غير : هل يمكن استخدام الشئ فى أغراض أخرى ؟ ما هى ؟ * هل يمكن تعديل بعض مواصفاته ؟ ما هى ؟ * هل يمكن تطويع الشئ حتى يناسب مجال جديد ؟ ٢ - كبر : هل يمكن إضافة عنصر جديد للشئ ؟ ٣ - صغر : هل يمكن إنقاص الشئ الحالى ليكون أفضل ؟ * هل يمكن تخفيض التكلفة ؟ * هل يمكن تقليل المواد والمجهود المستخدم ؟ ٤ - أعكس : هل يمكن عكس أجزاء الشئ وقلبها رأساً على عقب ؟ ٥ - استبدل : هل يمكن إحلال عنصر محل أخر فى الشئ . ٦ - ادمج : هل يمكن ضم أجزاء فى الشئ لبعضها لعمل تكوين جديد للشئ نفسه ؟

جدول رقم (١/١٥)

أسلوب جوردون The Gordon Technique (Synectics) :

يقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة ، التى قد لا يبدو بينها أى صلة أو رابطة من نوع ما ، وتعتمد عملية التوفيق والربط بين هذه الأفكار والأشياء على تقمص أعضاء المجموعة لشخصيات أو رموز معينة فى التعبير عن أفكارهم بغرض جعل ما هو غريب مألوفاً ، وجعل ما هو مألوفاً غريباً ، ويتضمن جعل الغريب مألوفاً تحليل شامل بتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات التى تتعلق بالمشكلة ، فى حين يسمح جعل المألوف غريباً بمنظور جديد ورؤية جديدة للعالم والناس والأشياء .

وتوضح تلك الأمثلة مشكلات معينة يمكن حلها بهذا الأسلوب :

* المشكلة : كيفية ضغط بطاطس الشيبسى فى مكان صغير بدون هرسها .

* الفكرة : أن الحل يكمن فى القياس الرمزى بالنظر إلى أوراق الشجر ، فأوراق الشجر برغم هشاشتها ، فإنه يمكن ضغطها بدون أن يلحق بها أى ضرر ، حيث يتم ضغطها عندما تكون مبللة بالندى ، كذلك بطاطس الشيبسى يمكن ضغطها فى مكان صغير إذا كانت مبللة .

* المشكلة : تلف كابلات التليفون بسبب الرطوبة والأمطار .

* الفكرة : عن طريق القياس التخيلى يكمن الحل فى : ماذا لو قامت الأرواح الشريرة بمسح وتنظيف الكابلات أثناء عواصف الأمطار ، وتجعلها دائماً جافة ؟ .. مثل هذا التفكير الخيالى قد يؤدى إلى تطوير غلاف الكابلات على شكل أسفنجى .

* المشكلة : صعوبة فتح غطاء الأوعية .

* الفكــرة : عن طريق تقمص الأدوار يتخيل كل فرد أنه سجين داخل زجاجة أو صندوق أو علبة وبقية الأعضاء يسألونه عن أفضل طريقة للخروج من الوعاء .

أسلوب دلفى Delphi Technique :

يتلخص هذا الأسلوب فى اجتماع عدد من المديرين لاتخاذ قرار بشأن مشكلة معينة، ثم التوصل إلى قرار بعد اتفاق الأعضاء ، وإجماعهم عليه ، إلا أن أهم ما يميز

هذه الطريقة أنه ليس هناك اتصال شخصى بين الأعضاء ، إذ يجرى العمل بينهم على الوجه التالى :

(أ) يكتب كل عضو فى ورقة مستقلة ـ دون مناقشة مع زملائه ـ تعليقه على المشكلة ، واقتراحاته والحلول التى يراها .

(ب)ترسل هذه الأوراق إلى مراكز تجميع ، حيث يتم تصنيفها وإعادة ترتيبها وإخراجها فى ورقة واحدة .

(ج) يتسلم كل عضو بعد ذلك نسخة من الورقة المجمعة التى تحتوى على الأفكار المكتوبة.

(د) يقوم كل عضو بتقديم رأيه ، فيكتب أفكاره الجديدة التى حركتها أفكار الآخرين، ويرسلها مرة أخرى إلى مركز التجميع .

(هـ) تكرر الخطوتان (ج) ، (د) حتى يتم الوصول إلى إتفاق أو اجماع على حل المشكلة.

<u>المجموعة الأسمية :</u>

تشبه هذه الطريقة أسلوب دلفى من حيث طرح مشكلة ما على مجموعة من الأفراد ، ثم التوصل إلى قرار فى شأنها ، ولكن طريقة تنفيذها تختلف عن الطريقة السابقة ، حيث يدور البحث عن كل المشكلة على النحو التالى :

(أ) يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره تجاه المشكلة المطروحة كتابة .

(ب) يقوم كل عضو فى دوره بعرض فكرة واحدة على الجماعة ، ولا يسمح بالنقاش حتى ينتهى كل الأعضاء من تقديم أفكارهم .

(ج) تناقش الجماعة الأفكار المطروحة ، بغرض توضيح هذه الأفكار وتفسيرها وتقييمها.

(د) يبدأ كل عضو ـ مستقلاً عن الآخرين ودون ذكر الأسماء ـ بترتيب الأفكار حسب أولويتها ، ثم يتم التصويت من جانب أعضاء المجموعة على أولوية الأفكار .

(هـ) يتحدد القرار الذى تصل إليه الجماعة على أساس الفكرة التى تحصل على أعلى درجة فى الترتيب من جانب المجتمعين .

يتضح مما سبق أن الفرق الرئيسى بين هذه الطريقة وأسلوب دلفى أن أعضاء الجماعة فى طريقة المجموعة الأسمية يتقابلون وجهاً لوجه ويحدث الاتصال المباشر بينهم، وقد تبين من استخدام هذه الطريقة أنها تتفوق فى عدد الأفكار التى تصل إليها عن أسلوب دلفى .

وبالإضافة إلى الأساليب السابقة نرى هناك العديد من الوسائل والنصائح المباشرة للإدارة والتى يمكن من خلالها العمل على زيادة وتنمية الابتكار سوف نشير إليها بالتركيز فيما يأتى (١١)

حيث يتساءل أ.د على السلمى عن كيف تنمى الإدارة فرص التفكير الخلاق ؟ ويحدد لذلك النقاط التالية :

* تفويض السلطة Delegation
* تنمية الإتصالات Communications
* تنمية الروح المعنوية Morale
* الضغط من أجل التطوير Pressure

ويلخص دور الإدارة فى تنمية الابداع فى الآتى

دور الإدارة فى تنمية التفكير الخلاق

تشجيع الأفراد ذوى الاستعداد للتفكير الخلاق وإتاحة الفرص لهم لممارسة الانطلاق الفكري .	منع التزايد فى المركزية والتدخلات الإدارية وتحجيم السلطة الإدارية على الأفراد .
Encourage People	Discourage Over-management

(١١) نقلاً عن د. على السلمى ، مرجع سابق ، ص ٢٥٨ : ٢٦٠ .

تاسعاً : تمكين الأفراد Empowerment :

يقصد بتمكين الأفراد أن تتهيأ لهم الفرص للمشاركة والانطلاق باستغلال طاقاتهم الذهنية كاملة فى حل مشاكل العمل وتحسين الإنتاجية .

ويقدم توم بيترز Tom Peters [1] هذا النموذج لعملية تمكين وتقوية الأفراد :

١ - إشراك الأفراد فى كل شئ .

[مشاركة العاملين] .

٢ -استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة Self - Managing teams :

وللمساعدة فى تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل ينصح توم بيترز بالمعاونات الآتية :

٣ -حسن الاستماع إلى الأفراد .

٤ -تقدير جهود الأفراد والإحتفاء بها .

٥ -الاهتمام بعملية إستقطاب الأفراد .

٦ -الإهتمام بالتدريب وإعادة التدريب .

٧ -توفير نظم الأجور الحافزة .

كذلك ينصح توم بيترز بالتخلص من المعوقات الآتية :

١ -الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة .

٢ -القواعد البيروقراطية والشروط المهنية .

٣ -عدم وضوح دور الإدارة الوسطى .

دور الإدارة فى تنمية التفكير الخلاق :

١ -الشرط الأول لكى يكون للإدارة دور فى تنمية التفكير الخلاق هو أن تكون راغبة فى ذلك. ومدركة لأهمية وضرورة أن يسهم الأفراد بأفكارهم المبدعة فى أعمال المنشأة .

---

(١) نقلاً عن المرجع السابق ذكره مباشرة ص ٢٥٤ .

التفكير الخلاق هو ما يؤدى إلى الخلق ، الإيجاد ، الإنجاز ، الإنتاج سواء كان ذلك مادياً أو فكرياً .

٢ -على الإدارة تهيئة المناخ الذى يساعد على ظهور الأفكار الجديدة وإتاحة الفرص لتجربتها عسى أن تؤدى إلى ابتكار حقيقى .
٣ -يجب تشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل ، بل المحاولة والفشل بذكاء . [تدل بعض الدراسات أن كل حالة نجاح فى ابتكار فكرة خلاقة يعادلها ٩٩٩ حالة فشل] .

ومن النقاط الهامة التى يجب أن يراعيها المدير ما يلى :
١ -أن يستمع إلى الأفراد ويعطيهم الوقت لشرح أفكارهم .
٢ -تخفيف قبضة الإدارة ، والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأى والتعبير للأفراد حتى ولو اختلفت أراؤهم مع أراء المدير .
٣ -قبول التغير ، وعدم معاداة من ينادون بتغيرات فى المنشأة .
٤ -إدخال عنصر من الحركية فى المنشأة وعدم الأصرار على ابقاء كل شئ جامداً على حاله .
٥ -عدم التسويف أو المماطلة فى الإعلان عن الاقناع بفكرة جديدة ، وإبداء الرأى بشأنها صريحاً .
٦ -الاستثمار فى البحوث والتطوير وتوفير المستلزمات المالية للانفاق على تجارب تطبيق الأفكار الجديدة .
٧ -تجنب الأقوال المحبطة للأفراد والداعية إلى اليأس والتشاؤم من نوع :
- إنها فكرة لا بأس بها !
- إنها فكرة جيدة ، ولكن .. !
- إنها فكرة عظيمة ، ولكنها لا تناسبنا .. !
- إنها فكرة ممتازة ، ولكنها غير عملية .. !

وهنا يواجهنا سؤال مهم يحاول د. السلمى الاجابة عليه

ماذا يفعل الإنسان فى مناخ العمل غير المحابى للتفكير الخلاق ؟[(١١٢)]

عندما تعترض الإنسان مواقف تختلف فى معطياتها وما تسمح به من حركة ، عما يريده ، فإن أمامه بعض السبل التى يستطيع أن يتعامل من خلالها مع الموقف غير المحابى:

(١) التجاهل ، وعدم الاهتمام وكأن شيئاً لم يكن . [سلوك سلبى يقتل الابتكار]

(٢) الإحباط، شعور باليأس وعدم إمكانية تحقيق الذات مما يحيل الإنسان إلى ناقم ، غير متعاون ولا مهتم [يؤدى أيضاً إلى السلبية التى قد تنقلب إلى مدمرة] .

(٣) الإنسحاب، أى ترك الموقف والبحث عن بديل [كأن يستقيل الفرد من المنشأة التى لا يجد فيها الفرصة السانحة للتفكير الحر والتعبير عن آرائه وأفكاره] .

(٤) العدوانية، أى يحاول الفرد الانتقام من المناخ غير المحابى، وينقلب إلى حالة من التشكك فى مصداقية كل ما حوله ، وقد يزداد حدة ويصبح عديم الثقة تماماً فى الادارة وتصرفاتها .

(٥) الخوف، قد يتحول الإنسان إلى كائن خائف يخشى العواقب ، وعرضة للقلق المستمر.

(٦) الدفاع عن الذات، قد يلجأ الإنسان فى مواجهة المناخ غير المحابى إلى آليات مختلفة للدفاع عن ذاته مثل :

* الإنزواء والإنطواء على النفس .
* التعويض بالانشغال بأشياء أخرى .
* كتمان أهدافه ورغباته ومحاولة طمسها .
* الإحجام وعدم الإعلان عن الفكر وحبسه داخلياً .

أليس الأجدى للإدارة أن تخلق المناخ الإيجابى المشجع للتفكير الخلاق حتى تتجه طاقات الأفراد الذهنية إلى الخلق والإبتكار بدلاً من إهدارها فى محاولات تعديل الذات أو تغيير المناخ؟

وأخيراً وقبل أن نترك هذه النقطة نود الإشارة إلى بعض الأساليب المجربة لتحسين عملية الابداع .

---

(١١٢) **نقلاً عن المرجع السابق ذكره مباشرة ، ص ٢٥٦ : ٢٥٧ .**

عاشراً: بعض الطرق المجربة لزيادة القدرة على إبداع أفكار جديدة [١٢]:

١ - توسيع الأفق المعرفى للإنسان :

لا تنحصر فى مجال تخصيص ضيق ، وإنما حاول توسيع مجالات المعرفة التى تتصـل

بها والوصول إلى ميادين معرفية متعددة ويتأتى هذا من خلال :

* تخصيص وقت للقراءة فى مجالات جديدة غير تخصصك .
* تجميع قصاصات من الصحف والمجلات وغير ذلك من المصادر عن الأفكار التى تبـــــدو جديدة.
* محاولة التعرض بالبحث والكتابة فى مشكلات خارج نطاق التخصص .
* التجوال فى المنشأة وتبادل الأحاديث والأفكار مع نوعيات مختلفة من العاملين .
* الاستماع إلى الآخرين ، شكاواهم وتعليقاتهم .

٢ - التعمق فى مجال التخصص:

إن المفكر الخلاق وإن كان فى حاجة إلى تنوع الثقافة وتعدد نطاق المعرفة إلا أنـه لا يستطيع إهمال تخصصه الأصلى . لذلك فإن التعمق فى مجال التخصص بـالإطلاع على كل ما فيه ومواصلة البحث وتجميع المعارف يثرى حصيلة الإنسان ويساعده على تخليق أفكار جديدة .

٣ - التحديد الدقيق للمشكلات :

إن المدير محـاط بالمشكلات من كل جانب ، ولن يعدم فـى أيـة لحظـة أن يجد مشكلات حالة تبحث عن حل ، وأخرى محتملة الظهور فى أى وقت . لذلك فالمدير مطالب بأن يتبع أسلوبا خلاقاً فى التعامل مع المشكلات لإمكان الوصول إلـى أفكـار جديدة تساعد فى حلها على النحو الآتى:

* التعبير عن المشكلة بصيغة واضحة بسيطة.
* التماس الحلول البديلة من كل الزوايا والمجالات دون حصرها فى الصيغة التـى تم التعبير بها عن المشكلة.

---

(١٢) **المرجع السابق** ، ص ٢٥٨ : ٢٦٠

* السؤال المستمر عن الحدود الحقيقية للمشكلة .

* تحليل المتغيرات المتفاعلة لإنتاج المشكلة أى تفتيت المشكلة إلى أجزاء صغيرة أيسر فى التعامل مما لو نظر إليها جملة Decomposition .

٤ - اصطياد الأفكار :

[من كل مكان ، من كل إنسان ، فى كل وقت] يجب على المدير ألا يستنكف أو يستبعد إمكانية الوصول إلى فكرة جديدة من أى مساعد له ، أو من أشخاص ليست لديهم الخبرة أو الدراية بموضوع المشكلة ، بل على المدير البحث عن الأفكار واصطيادها أينما كانت .

٥ - عدم القنوط واليأس :

فإنه يغلق أبواب الأمل ويكون بمثابة إعلان الهزيمة والاستسلام .

حادى عشر: معوقات الإبداع :

هناك الكثير من المعوقات للإبداع سواء ما كان منها فردياً أو تنظيمياً ، أو اجتماعياً ، وسوف نحاول فيما يلى الوقوف على أهم هذه المعوقات كى تكون أى إدارة واعية بها وحريصة على تلافيها .

(أ) المعوقات الشخصية (١) :

١ - الخوف من الفشل وعدم الثقة بالنفس :

إن قسماً كبيراً من الناس يتصرفون مع الأحداث بسلبية بدلاً من التصرف بحكمة وهم يسيرون مع الأحداث بدلاً من أن يسايروا هذه الأحداث وحين يجدون أنفسهم منهزمين يضعون اللوم على الغير وعلى الحظ التعس ولكن المبدعين عكس ذلك حيث يخاطرون بكل شئ فى سبيل انقاذ أوضاعهم من الروتين الذى يعيشون فيه أو من المشاكل والأحداث الصعبة التى يعانونها .

إن الحياة هى ثقة بالنفس قبل أن تكون ثقة بالآخرين فالوجود على الرغم من كونه مليئاً بالعراقيل فهو أيضاً ملئ بالوعود والآمال .

فقدان الثقة بالنفس من أهم الأسباب التى تجعل الشخص التقليدى يخاف الانتقاد ويهاب المجتمع الذى حوله وهذا كله ناتج من كونه لا يثق بقدراته الإبداعية أو حتى

---

(١) تم نقل الجزء الأساسى من هذا الموضوع من المرجع القيم لـ : اللواء سعد الدين خليل ، مرجع سابق ص ١١٢ : ١٢٤ .

بقدراته العملية البحتة عكس الرجل المبدع الذى يرمى كل الانتقادات السلبية جانباً ولا يقوم إلا بما يراه مناسباً ، إن حالة كهذه وحدها كفيلة بإيجاد سبل الإبداع عند الإنسان .

فالثقة بالنفس تتطور أكثر مع الخبرة والممارسة صحيح أن الإنسان يخطئ غير أنه من الصحيح أيضاً أن الإنسان لا يتعلم إلا من أخطائه ، ويجب ألا نخشى الوقوع فى الخطأ لأن التجربة والخطأ هى مدرسة الحياة وليعلم الجميع أن الفرد الذى يخاف الفشل ويخشى مواجهة التحديات لن يذوق طعم النجاح أبدا والإبداع الايجابى وليد ثقة عميقة بالذات وبها يكون كل شئ ممكنا فإذا اعتبرت نفسك عديم الفائدة فسيفكر فيك الآخرون على نفس النحو فالثقة بالذات تجعل كل شئ ممكنا ، والثقة فى الذات تعنى عدم التردد فلا يشعر الفرد أنه أعظم البشر فى لحظة الانتصار ثم يشعر بكل سلبيات الدنيا وعيبوبها فى لحظة الهزيمة .

ويذكر أن " إديسون " مخترع الكهرباء قد صادفه الفشل ٦٧ مرة ولم يتطرق اليأس إليه بل إلتفت إلى مساعده وقال له ببساطة " نحن ندرك أن هناك ٦٧ اتجاهاً لا يوجد بينها الاتجاه الصحيح " .

من أجل ذلك حددت القيادة العامة للقوات المسلحة عقب هزيمة ٦٧ هدفها الأول ألا وهو الاهتمام بالمقاتل المصرى وإعادة الثقة لذاته .

فلقد كانت الثقة هى حجر الأساس فى هذا النسيج الإنسانى المتكامل ، الثقة فى الحق المشروع والثقة فى النفس والثقة فى القادة والقيادات ثم الثقة فى كفاءة السلاح الذى يستخدمه المقاتل فلا يمكن للمقاتل مهما أعطيته من سلاح أن ينجح وأن ينتصر إلا إذا كان على ثقة من نفسه ومن قادته ومن سلاحه ، وفى ضوء هذا المفهوم المحدد كانت المهمة الأولى التى مارستها قيادات القوات على كافة مستوياتها هى غرس الثقة فى نفوس الرجال بين الجنود وبعضهم وبينهم وبين قاداتهم وبين الجميع وسلاحهم أيا كانت نوعية هذا السلاح .

ويجب أن أشير إلى أن بعض المديرين يوجه نقداً سيئاً إلى من سبقوهم فى شغل مناصبهم ويكون النقد همسا طالما أنهم موجودون فى الخدمة أما إذا تركوا المناصب فإن النقد يتحول إلى تهم وأباطيل ظالمة وهذه الأفعال تفقد الشباب الثقة فى قادتهم وقدوتهم فكيف نمجد مديراً ثم بعد ذلك نتهمه بالباطل واؤكد هنا أنه مطلوب الثقة

بالنفس فى آبائنا وأجدادنا والثقة أيضاً فى قادتنا وأن نعمل على اتمام ما بدؤه ولنقم بإصلاح أخطائهم فى صمت وهدوء .

وانظروا معى إلى تصرف الرئيس الراحل / أنور السادات عندما اجتمع بالمجلس الأعلى للقوات المسلحة فى مساء أول أكتوبر ١٩٧٣ لبحث التفصيلات النهائية للحرب حيث قال لهم " على كل واحد أن يؤدى واجبه وأنا أتحمل وراءكم المسئولية كاملة تاريخياً ومادياً ومعنوياً وأقولها بصراحة وفى نفس الوقت أثق ثقة كاملة فيكم وعلى هذا الأساس تصرفوا بكل ثقة واطمئنان وحرية .

٢ - الخوف من النقد وخشية الإرهاب الفكرى :

إن فكرة الإبداع فى حد ذاتها تعنى أشياء مخالفة لكل ما هو متعارف عليه فى المجتمع ولأن الإنسان بطبيعته التى تربى عليها هو إنسان محافظ على التراث والعادات لذلك كل عمل إبداعى يعنى ببساطة بعض التغيير مما يسبب الانتقاد لصاحبه لأن الكثير من الناس يخاف الانتقاد حتى المبدعون منهم يتأثرون إلى حد ما وقد يحدث أحياناً أن تكثر الأقاويل والانتقادات إلى حد يمنع كل عمل إبداعى عند الفرد ويجعله يحيا وسط حالة يفتقد فيها الأفكار الجديدة ولكن المبدع المتفهم لأوضاع المجتمع يستطيع الأخذ بالجانب الإيجابى من النقد أن كان هناك جانب إيجابى ورد كل ما تبقى منها بسخرية . فالكثير من الناس يستطيعون تقديم الجديد وينأون عن الإبداع خشية النقد . وليس معنى ذلك أن نستهين بالنقد وأهميته بل نرحب بالنقد البناء المثمر .

وأؤكد على أن النقد فى حد ذاته ظاهرة صحية فى المجتمع بشرط أن يكون النقد البناء المبنى على دراسة واعية وتحليل دقيق لجميع العوامل المؤثرة مقروناً بالحلول المقترحة وللأسف نحن نفشل فى الوصول إلى أفكار مبتكرة لأننا نغرق فى الحوار والجدل وهدم أى فكر جديد بالنقد اللاذع بدلاً من السعى للوصول إلى أبعاد المشكلة ، ولعل تحمل الرئيس الراحل أنور السادات للنقد اللاذع وإطلاق النكات عليه عندما أعلن عام الحسم " عام ١٩٧١ " وعندما انقضى هذا العام وأعلن للشعب أنه كان ينوى الهجوم وفى اللحظات الأخيرة جاء الضباب فمنع طائراتنا من الإقلاع، وعندما إندلعت الحرب فجأة تكشفت الحقائق وعرف العالم كله أن الرئيس المبدع تحمل الكثير من الأقاويل والانتقادات ولم تثنه عن تنفيذ ما اعتزم القيام به .

٣ - مفاهيم النجاح الخاطئة :

الواقع أن أكثر مفاهيم النجاح خاطئة فى مجتمعنا الشرقى فالرجل فى البلاد العربية قد يسمى عبقرياً إن استطاع جمع قدر وفير من المال غير أن النجاح لا يعنى الغنى بالضرورة إنما هو تلك الحالة التى يستطيع فيها المرء أن يشعر بتفوقه العقلى أمام غيره ولكن المؤسف أن الناجحين مادياً هم دائماً بحاجة إلى أرباح أكثر وإلى توظيف مناسب لأموالهم المتكاثرة ودون أى إبداع قد يفيد المجتمع فالمال فى النهاية ليس جديداً على البشرية ولكن ينقصها الأفكار الجديدة التى تطورها نحو الأفضل وأن السعى نحو الثروة يجعل المرء لا يهمه المجتمع بقدر ما يهمه جمع المال كما أن هذه الهرولة نحو المال تبعده أكثر من انسانيته وقدرات الإبداع عنده فيصير مسيراً حتماً نحو الأنانية المطلقة لا يهمه شعور الآخرين ولا مصالحهم على الرغم من كون الديانات كلها تفرض على الإنسان مراعاة أخيه الإنسان لذلك يجب على الأثرياء أن يشاركوا بثرواتهم فى خدمة المجتمع بدلاً من التباهى بها وإطلاق العنان للإستهلاك والمنظرة والتباهى لأن الأمة سوف تعانى الإضطرابات عندما يدعى الأثرياء أن طريقة إنفاقهم أمر يخصهم فقط .

وانظر إلى رجل الأعمال الكورى " كيم ووشونج " مؤسس شركة " دايو " عندما يقول " حلمى الأكبر أن يتذكرنى الناس كرجل أعمال محترم .. لأننى لا أود أن أكون معروفاً باعتبارى ثرياً أو لتحقيق قدر كبير من المال، أود أن يذكرنى الناس كمحترف بارز فى مضماره .. كشخص أنجز أعمالاً " وهذا الرجل المبداع قد قدم الكثير إلى المجتمع الكورى.

٤ - الحاجة إلى الهدوء :

مع مرور الزمن يتحول الإنسان إلى كائن سلبى نظراً لحاجته إلى الراحة والهدوء التى يمكن أن تؤمنها له العادات والتقاليد المتبعة وإذا حدث أن مرت فى خاطره فكرة إبداعية فإنه سرعان ما يحاول نسيانها ورفضها لصالح الواقع المعاش وقد يكون السبب فى تلك الحالة هى الحياة التى يحياها المرء والتى تفرض عليه نمطاً اجتماعياً وحياة جماعية تسير فوق أهداف محددة وتقاليد متبعة إن هذه التربية التى

تسير الفرد منذ صغره تسبب عدم الإستقلالية فى التفكير والشعور بأن احترام النفس ينتج عن احترام الآخرين للمرء بالاضافة إلى التعود على طريقة التفكير التقليدية .

إن الذين يتمتعون بهذه الصفات هم من الأشخاص الذين يفقدون كل حس ابداعى مميز وقد بينت الدراسات التى وضعت عن هؤلاء الأشخاص أن الإنسان السلبى كلياً يميل نحو الشعور بالنقص فهو مشغول دائما بما يمكن لرؤسائه أن يفكروا به تجاهه وإنسان كهذا لا يمكن تحمله المسئولية وهذا الصنف من الرجال ينقسم عادة إلى :

(أ) السلبي الذي يتأثر بالآخرين:

أفكاره وتصرفاتــه كلهــا تنبع من تصرفات الآخرين هذا الإنسان غير قادر على الرؤيــة
الفردية للأمور إنما يعيد كل شئ إلى الجماعة ونظرتها إليها وهو غير قادر بتاتاً على أى عمل ابداعى.

(ب) السلبي الانتقائي :

هذا المرء يملك نظرة محدودة للأشياء غير أنه يفضل الأخذ بنظرة الجماعة منعاً لكل احتكاك بينهما وعلى الرغم من هذا نجده أحياناً إذا جلس وسط جماعة يرتاح إليها ولا يخاف منها بطرح أفكار بحرية ، إنسان كهذا يستطيع أن يكون مبدعاً ولكن الخوف عليه من الوقت إذ أنه يخشى أن تمر فترة شبابه دون أى عمل خلاق فيسقط فى النتيجة وسط مفاهيم الجماعة ويندمج أكثر مع الأفكار والتقاليد المحافظة .

(ج) السلبي الناقد (المعارض) :

وهو الإنسان الذى يرفض كل أفكار الجماعة حتى وإن كانت صائبة حباً فى الانتقاد وحالة كهذه تضيع عليه فرصاً كثيرة للإبداع وعلى الرغم من أن النظرة الأولى تجعلنا نعتقد أن انساناً كهذا هو بعيد عن التقاليد والمجتمع فإن هذا هو الخطأ الذى يقع فيه الكثيرون وذلك لأن انتقاد الجماعة يعنى أيضاً البقاء داخلها لإنتقادها . إن شخصية هذا المرء لا تتبلور إلا من خلال المحيط الذى يعيش فيه .

أما الإنسان الإيجابى فنجد فرقاً واسعاً بينه وبين الأشخاص الذين تحدثنا عنهم سابقاً فهو رجل مبدع يستطيع حل أى مشكلة تعترضه بأساليب غير مسبوقة وذلك

لكونـه يـدرس المشكلة بعنايـة فائقـة لا يستطيع غيـره القيـام بهـا نظـراً لإختلاف طـرق التفكير وهو أيضاً رجل ايجابى ويستطيع المخاطرة والتحدى ، ويحب الأفكار الجديدة حتى وإن كانت مجلبة لضياع الوقت وليس من عادته إتخـاذ مواقف نابعـة من مواقف الآخرين .

٥ - الخوف من الوحدة :

يبدو أن غريزة التجمع عند الإنسان قوية للغاية وإلا كيف يمكن تفسير أن الكثيرين بيننا قد فقدوا الحياة الخاصـة حتـى فـى عملنـا فـإن المـوظفين عـادة فـى مكاتـب جماعيـة وإن حدث وجلس بعض الأفراد فى مكاتب فردية فإن هذه المكاتب كثيراً مـا تكـون مـن زجاج أو نصف مفتوحـة ممـا يتيح للجـالس الشـعور بـالآخرين وحتـى فـى البيت فقدنا حياتنا الخاصة فنحن إذا شعرنا بالوحدة سرعان ما أمسكنا بكتـاب أو مجلـة .. أو أدرنـا المذياع أو التليفزيـون كـى نبقـى علـى اتصـال مـع الجماعـة ومـن النـادر اليـوم أن نبقـى بمفردنا مع أفكار وحدها بالرغم من أن الوحدة كما يقول أحد العلماء هى الدواء الفعـال لكل عمل جديد مبدع .

٦ - الإقامة فى الماضى :

نجد الإنسان الذى يحيا لماضيه يتأفف مـن بـطء الوقـت هـذا المـرء لا يجـد مصلحة فى التفكير بحاضره بإعتبار أنه دخل غرفة مظلمـة وأغلـق البـاب مستفيداً من الظلمة للتأمل فى حياته الماضية وهنا لابد وأن يشعر القارئ أنه فى هذه الحالـة يضيع الحاضر وهو المهم فى الحياة الإنسانية ولـذلك وجـب علـى الإنسـان كـى يصـير رجـلاً مبدعاً أن يعمـل فـى حاضـره وأن يعـرف أن عملـه هـذا هـو حجـم صـغير فـى مستقبله الكبير وللأسف نجد أن المجتمعات الشرقية تبحث وتفكر دائماً فى الماضـى وهى شديدة الإرتبـاط والتمسك بـه وربمـا كـان معهـم الحـق لأن ماضـينا متميـز ومشـرق وفيـه مـن الدروس والعبر الكثير لذلك يجب أن نتدارس الماضـى لـيس لكـى نقـف عنـده ولكـن ان نستلهم منه أن أجدادنا قد ضحوا كثيراً من أجل الحـق والحريـة والعدالـة والتقدم . وفـى هـذا الإطـار اعتـرف الجنـرال الإسـرائيلى " ميتاهوبليـد " بخطـأ إسـرائيل فـى حـرب أكتوبر عندما قـال " إن إسـرائيل أضـيرت كثيـراً مـن المبالغـة فـى الثقـة بـالنفس نتيجـة إنتصارات قديمة فى الماضـى " .

٧ - التعجل بالحل السريع :

عند أغلبية الناس سرعان ما تأخذ مشكلة معينة الحل الأول الذى يخطر ببالها ونادراً ما نجد شخصاً يهتم بطرح عدة حلول فيتعمقها ويدرسها مرار قبل الأخذ بواحد منها . وقد دلت التجربة أن الأفكار المتعددة والحلول المختلفة للمشكلة تبقى السبيل الوحيد النافع لحسم القضايا وعلى كل حال فالشخص الذى يعرف أن بمقدوره أن يجد عدة حلول خارقة لا يجد نفسه مضطراً للأخذ بأول حل يخطر على باله . ولكن المديرين التقليديين يأخذون بأول حكم يصدرونه حول قضية معينة فيدافعون عنه مهما كانت النتائج والمؤسف هنا أن دفاعهم يكون أحياناً فى الوقت الذى يشعرون فيه بأنهم على خطأ وفى دراساته النفسية اكتشف العالم نورمان ماير أن أغلبية الناس أمام مشكلة معينة سرعان ما يشعرون بالحاجة إلى الحلول ومتى تم لهم ذلك فإنهم يأخذون بأول حل يتوصلون إليه دون البحث فى إيجاد أو التفكير فى حل آخر .

٨ - إنعدام روح الإقدام وعدم المبادأة وعدم الطموح :

ليس هناك شك فى أن عدم المبادأة وإنعدام روح الإقدام وروح التحدى والانجاز تعيق من الإبداع فمهما كانت حجم الصعوبات وطبيعتها فالإنسان المبدع قادر على التعامل معها وخير مثال على ذلك ما حدث فى حرب أكتوبر فلقد تحول الإنسان المصرى من التفكير ذو رد الفعل إلى التفكير الإبداعى وذلك من خلال تحقيق المبادأة وتحمل المخاطر المحسوبة والمخاطر تقتضى التحلى بروح الإقدام والتحدى فالهجوم خير وسيلة للدفاع والمخاطر لا يخشى الفشل ولكنه يحوله إلى تجربة وخبرة والمبدع يجب أن يمتلك قوة الدفع والتركيز والمثابرة والقدرة على تحدى المصاعب لأن الجهود التى تتسم بفتور الهمة لا تضع صاحبها أبداً فى القمة . الفرد عديم الهمة لا يتميز بروح الإقدام وليس لديه أى مبادأة فهو انسان هامشى لا يقدم أى جديد بل هو إنسان نمطى تقليدى لا يؤثر فى الآخرين بل هو يتأثر بهم فحسب بل يمارس عمله بالحد الذى يخليه من تحمل أى مسئولية ولا يبدى أى رأى لا يوافق عليه المدير أو الرئيس .

٩ - حب المقارنة :

الرجل المبدع هو إنسان يرفض المقارنة مع الغير ونستطيع القول أنه لا يفكر بتاتاً فى هذه المقارنة فهو يملك عالماً خاصاً به وإن أراد المقارنة يوماً فهو يقارن أعماله الحالية بالسابقة . المبدع هو رجل يعى تماماً إمكانياته لذلك نجده يرفض مقارنة هذه الإمكانيات التى يجدها متفوقة مع امكانيات غيره الأقل قدراً ومستوى تفوقهم فالأفراد المبدعون يختلفون عن غيرهم فى القيم والاتجاهات لأن قدرة الإنسان الفائقة على التفكير المتشعب تزيد من احتمال تكوين قيم وإتجاهات تختلف عن معايير زملائه فى الجماعة وهكذا يجب أن يعرف القادة والمديرون أن رغبة الفرد المبدع فى مباراتهم أو منافستهم ليست موجودة حتى الرغبة فى مغالبة الزملاء ضعيفة كذلك على أية حال الأفراد المبدعون لا يعبؤون عادة بالحصول على المكافأة المألوفة لأن ممارستهم للقوة الإبداعية فى حد ذاتها مكافأة . إن الشخص المبدع لا يستطيع التوقف عن العمل لأنه لا يستطيع التوقف عن التفكير وبالنسبة له ليس هناك شئ أكثر متعة من العمل حيث يستطيع إستعمال قدراته الإبداعية . وللأسف نجد أن بعض القادة والمديرين يحاربون الأفراد المبدعين لشعورهم بأنهم دائماً مخالفين فى الرأى ومناهضين للقيادة .

(ب) المعوقات الاجتماعية والثقافية[١٤]:

١ - العادات والتقاليد والتعلق بأهداف حضارية بالية :

إن الجو العام الذى يسيطر على الأفراد نظراً للعادات والتقاليد المتبعة يحد من أى عمل إبداعى كما يحد من إيجاد أى أمل مبدع للمشاكل التى نعانى منها والإنسان العادى أمام هذه المشاكل يبحث عن الحلول السابقة التى يكون قد رأى نتيجتها بدلا من أن يبحث عن حل جديد يضيفه إلى الحلول الأخرى خدمة للمجتمع حتى أن الأشخاص الذين يملكون قدراً معيناً من الروح الإبداعية يخشون البحث عن طرق جديدة خوفاً من الفشل وسخرية المجتمع منهم . فحينما يعبر المبدعون عن حاجاتهم الإبداعية فقد تبعث بعض التساؤلات وإبداء الآراء الجريئة على الضيق والتبرم للقادة والمديرين وأيضاً

---

(١٤) **المرجع السابق** ، ص ١٢٣ : ١٢٩ .

التفوق الزائد الذى يتخطى قدرات الزملاء فى مجال ما يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد الموهوب وقد تكون وسيلتهم فى ذلك السخرية منه والتهكم على آرائه والكيد له والتباعد عنه ونبذ آرائه وأفكاره . وويل للإنسان الذى تنبذه الجماعة ويتباعد عنه أصدقاؤه وهذه الضغوط من الجماعة سوف تستمر طالما الفرد مستمر فى رغبته فى التعبير عن حاجاته الإبداعية وإذا موهبة الفرد أوقعته فى ورطة فإما أن يبقى على موهبته أو تباعد بينه وبين أصدقائه .

إن النظم الإجتماعية والعادات السائدة تعطى الفرد حالة شعور بالأمان من المستقبل فالإنسان بحاجة إلى الشعور بالراحة والأمان وهو منذ بداية خلقه ما عمل إلا من خلال هذا الشعور فكانت التقاليد والعادات خير معين له فى أوقاته العصيبة ولذلك نراه دائماً يرفض كل جديد ويجد أن كل جديد يقدم عليه هو عبارة عن فقدان الأمن الذاتى الذى بقى طيلة حياته يبحث عنه وهذا هو السبب الرئيسى الذى يجعل معظم الناس تردد هذا التساؤل لماذا تريدون أن نقلب الأشياء طالما هى بوجودها الحالى تهيئ لنا الأمن الإجتماعى الذى نبحث عنه ؟

ويقولون لدينا الكثير من المشاكل فلماذا تريدون إضافة مشاكل أخرى ؟

بالرغم من أن كلنا نمتلك طاقات الإبتكار والإبداع ولكننا لا نستخدمها ونعيش أسرى لعادتنا وأفكارنا القديمة .

٢ - مواجهة الأفكار الجديدة " عدم مواكبة التغيرات البناءة " :

قد يلاحظ القارئ من طريقة تصرفات البعض أن الأفكار الجديدة ما أن تطرح أمام بعض الناس حتى يسرعوا فى البحث عن عيوبها قبل البحث عن مميزاتها وبالطبع هذا الإنسان لا يتمتع بالقدر الكافى من الروح الإبداعية . إن مواجهة الأفكار الجديدة تأتى من رفضنا للتغيير سلباً كان هذا التغيير أم إيجاباً ونجد أن مواجهة الأفكار الجديدة كانت منذ بداية المجتمعات ، قد يستغرب البعض إذا قلنا أن المخترع الكبير " توماس إديسون " قال مرة إن المجتمع لا يمكن أن يقبل الأفكار الجديدة لذلك نرى أن الاختراعات لابد أن تنتظر أوقاتاً كثيرة قبل أن يقبلها الناس ، ويكون هذا القبول من كثرة سماعهم بها وهذا يعنى أنها لا تقبل أن تصبح منتشرة ومتداولة إن هذا يعلمنا أن الإنسان المبدع على مر التاريخ قد ظلم وتعذب إلى أن أستطاع اختراعه أو

تجديده أن يصير عادة اجتماعية وهذا يعلمنا كم من إنسان مبدع صامت قتله المجتمع عن طريق دحر أفكاره الجديدة والإستخفاف بها !

ونلاحظ أن أصحاب الأفكار الجديدة هم الذين يدفعون دائماً ثمن التقدم بالرغم من أن التقدم معناه التخلى عن القديم الذى يثبت العلم عدم جدواه وإعتناق الأفكار الجديدة تدفع المجتمع إلى الأمام .

٣ - الشعور بالتفوق وإغفال رأى الخبراء والمستشارين :

كثير من القادة مثلاً يرفضون فكرة مبتركة ويحاربونها لسبب بسيط وهى أنها أتية من قبل موظف لديهم ، وهم فى ذلك يعتبرون أن كل فكرة جديدة يجب أن تكون من نتاج أفكارهم وتطلعاتهم حتى وإن كانوا بلا فكر وبلا تطلعات . ويبدو أن هؤلاء القادة يعتبرون أن دور المرءوسين لهم هو تنفيذ التعليمات بحذافيرها وعليهم أن يقوموا بالأعمال المتعارف عليها بأفضل الطرق دون بحث فى تطوير تلك الأعمال وهؤلاء القادة يفقدوا مرءوسيهم الثقة بالنفس والشجاعة والإحساس بأن لهم رسالة .

لذلك عندما يطلب منهم الإبداع تكون الإجابة هذا كلام نظرى غير قابل للتنفيذ وأن عليهم أن يستوعبوا ما يقدمه العمالقة ، وأن يعكفوا على الخضوع الفكرى لهم . فأعلى مكانة يتسنى لهم بلوغها تتمثل فى أن يكونوا مريدين واحد من أولئك العمالقة وينضموا إلى مدرسته . فهم يشكلون جنداً يدافعون عن آراءه أو يذيعون فلسفته ويطأطئون هاماتهم فى محراب فكره .

وإذا نظرنا إلى حرب أكتوبر نجد أنه قد تم منح الثقة والمبادأة للمرءوسين سواء خلال التخطيط وذلك من خلال طرح الحقائق والمشكلات المنتظر أن تواجهها القوات أمام المرؤوسين ومناقشتها بعقول متفتحة مع تبادل الآراء حولها وإتاحة الفرصة للمرؤوسين لإبداء أى فكرة طالما أنه من الممكن تحقيقها وبهذا امكن التوصل إلى الكثير من البدائل المطروحة وأيضاً خلال إدارة المعركة تم منح القادة حرية التصرف " المرونة " حسب احتياجات الموقف ما دام ذلك فى إطار الخطة العامة .

٤ - فقدان الوقت الكافى :

إن الموظفين عادة يقضون أوقاتهم فى أعمال روتينية تمنع عنهم أوقات الفراغ الضرورية لكل عمل مبدع فهم يقومون بأعمال مكتبية بعيدة كل البعد عن العمل

الخلاق ولا نترك لهم الفرصة المناسبة لأى تفكير أو لأى فكرة جديدة . إن فقدان هذا الوقت يعنى بكل بساطة فقدان عمليات خلق متعددة كان يمكن أن يقوم بها عدد كبير من أفراد المجتمع وعدم السيطرة على الوقت تؤدى إلى تراكم المشاكل لذلك يجب على الإنسان المبدع أن يقوم بالآتي :

(أ)إعداد سجل بتوزيع الوقت اليومي .

(ب) مراجعة توزيع الوقت مع مراعاة إلغاء بعض المواعيد والمقابلات والاجتماعات غير المفيدة .

(ج) تفويض بعض الأعباء والإختصاصات للمساعدين .

(د) إختصار الأحاديث التليفونية على الأدوار الهامة ودون ثرثرة .

(هـ) حسن إدارة الوقت اليومى مع تخصيص ساعة للنشاط الإبداعى .

٥ - قتل التفكير الإبداعى فى الطفولة :

فالكبار من حول الطفل لا ينظرون تربوياً إليه إلا من زاوية واحدة هى زاوية التلقين، فهم يعتقدون أن الطفل شأنه شأن الأسفنجة التى ليس عليها أن تفرز شيئاً من عندها بل عليها أن تمتص ما يحيط بها من سائل حتى يتسنى لها بعد هذا أن تفرز نفس ذلك السائل إذا ما مارسنا الضغط عليها . ومن ثم فإن هذا الاتجاه يقف حائلاً بإزاء ما قد يبديه الطفل الصغير من إبداع . فتدخل الكبار فى حياة الطفل وتناولهم إياه كأنه قطعة من الصلصال يراد صياغتها وفق نمط مجهز من قبل يعمل على قهر الميول الإبداعية لديه منذ نعومة أظافره .

إن كبت الحاجات الإبداعية أثناء التعليم يعمل على كبت الميل الطبيعى للتعليم لدى الأطفال وهذا يؤدى إلى قتل الإبداع فى الأطفال لأن النظام التعليمى يركز على ترية العقول الحافظة لا العقول الإبداعية الخلاقة التى تسعى إلى التعرف على جوانب المشكلة واكتشاف الثغرات فيها والعلاقات بين عناصرها وأيضاً الدروس الخصوصية تقتل الابداع فنحن نعلم الأطفال انماطاً من الأسئلة وأنماطاً من الاجابة إذ أن القياس عندنا أنماط ومعلومات وليس ابتكاراً أو ابداعاً وأيضاً الإعلام يجب أن يهتم بالمواد الإعلامية التى تشجع وتنمى الإبداع فى الأطفال .

٦ - ثقافة الكلام الكبير :

عندما نتحدث يلجأ الكثير منا إلى إستخدام الكلام الكبير وأصبح ذلك جزء من نسيج تفكيرنا بمعنى إننا نكتب ونتكلم بهذا الأسلوب ولا شك أن عله الكلام الكبير تتصل بعلل فكرية أخرى مثل عدم الموضوعية والهجرة إلى الماضى والمغالاة فى مدح الذات وضيق الصدر بالنقد وكل ذلك يحد من الإبداع الفكرى لذلك نفشل فى الوصول إلى آراء مبتكرة نافعة ونغرق فى الحوار والجدل بالكلمات الرنانة ونستعير كلمات الأخرين ونكثر من السجع والمحسنات اللفظية بالرغم أن جميع دول العالم المتقدم تفيد أن الكلام الكبير يؤكد عدم المعرفة وتلجأ بإستمرار إلى لغة الأرقام والنقط تماماً كما يفعل الكمبيوتر فهم يريدون الأسرع والأوضح لأن الذين يشغلون أنفسهم كثيراً وطويلاً بالكلام الكبير هم أقل الأفراد قدرة على التجديد والإبتكار والإبداع ويلاحظ دائماً أن رجال الإقتصاد والمال كلامهم مختصر وسريع ولا داعى للكلام الكبير والشعارات البراقة وأيضاً العسكريون لديهم دائماً حرص على الوقت ويتم تبادل المعلومات فى شكل بلاغ قتال للإبلاغ عن الموقف القتالى بأقل عدد من الكلمات أشبه بالتلغراف .

(ج) المعوقات الإدراكية (١٦):

وهى التى تتعلق بإدراكنا أو تصورنا للبيئة من حولنا ، وتحدث هذه المعوقات عندما يكون هناك خطأ فى الإدراك أو خداع فى الإدراك وكذلك ضيق الإدراك أو عن الصعوبة فى عزل ومعرفة المشكلة الحقيقية وإضافة محددات صناعية من جانب الفرد وافتراضات زائدة إلى المشكلة وعدم القدرة على رؤية المشكلة من زوايا مختلفة ، حيث يعتبر تحديد المشكلات التى يعانى منها المجتمع وتحديد الأبعاد الأساسية لكل مشكلة من المشكلات الخطوة الأولى فى مواجهة أى مشكلات لذلك عند تحديدها يجب مراعاة الآتى:

(١) ترتيب هذه المشكلات بحسب أولوياتها .

---

(١٦) المرجع السابق ، ص ١٣٠ : ١٣١ .

(٢) تحديد حجم كل مشكلة وعمق ومساحة انتشارها على واقع المجتمع .
(٣) تحديد زاوية أو مدخل الاقتراب الأكثر ملاءمة لمواجهة هذه المشكلة .
(٤) تحديد المشكلة الفرعية المتصلة بهذه المشكلة والآثار الجانبية التى قد تظهر حين مواجهة أى من هذه المشكلات الفرعية .

وذلك ما فعله العسكريون فى حرب أكتوبر حينما قاموا بتحديد المشكلات الأساسية التى ينبغى حلها لتحقيق الإنتصار تحديداً موضوعياً ودقيقاً يسر لهم إبداع الحلول المبتكرة لمواجهة هذه المشكلات وأغلب الظن أن أى عمل إبداعى بحاجة إلى الحركة والنشاط غير أن البعض للإسراع فى عملهم قد لا يفهمون أبعاد المشكلة لأنهم ليس لديهم رؤية شاملة لكل الأمور مما لا يتيح لهم معرفة العلاقة بين جزئيات الموضوع فيفسدون بالتالى الحلول وبعض الأشخاص يملكون جهوداً كبيرة لمعالجة المشاكل غير أن هذه الجهود وإن كانت جيدة فى بعض الأحيان فإنها تؤثر عليهم من كثرة انشغالهم بالمشاكل وتكون النتيجة عدم القدرة على حل المشاكل الجديدة التى تكون بحاجة إلى حلول غير متعارف عليها .

إن إنسانا يملك الحس العملى يتجه فوراً نحو الهدف بدلاً من أن يبحث المشكلة بطريقة مستفيضة وهو فى ذلك يكون له نظرة مسبقة عن النتيجة مما يمنع بقية الحلول . أن الذى يتمتع بالفكر العلمى لا يعنى بتاتاً أنه يتمتع أيضاً بالتفكير الإبداعى الذى يسمح له بسيل الإبداع ولكن الذى ينوى إيجاد حلول مبدعة للمشاكل عليه أن يتحمل الأشياء المعقدة التى يمكن أن يأخذ المشكلة بكل أبعادها وأحياناً تكون الحلول المبدعة كثيرة امامه ويجب عليه الأخذ بالحل البسيط لكى يضمن جودة التنفيذ .

وهذا ما فعله العسكريون فى حرب أكتوبر حينما فكروا فى القضاء على خط بارليف وإزالة الساتر الترابى ، اقترح القائد السوفيتى استخدام القنابل النووية التكتيكية أو يتم نقل الفرق الخمس بطائرات هليكوبتر وقال الإسرائيليون الكثير من التصريحات عن استحالة اقتحام وعبور قناة السويس ولكن العقلية المصرية المبدعة بحثت عن حلول بسيطة للمشاكل الكبيرة وهذا حقق الأداء المتميز الذى حقق النصر .

إن الحلول السيئة للمشاكل المطروحة أمام الانسان تأتى من عدة أسباب :

١ - عدم إدراك المشكلة فى كل ابعادها .

٢ -الصعوبة فى فرز هذه المشكلة عن بقية المشاكل إن وجدت .

٣ -الأخذ بمعلومات خاطئة أو كاذبة .

٤ -حالة ذهول تام أمام المشكلة .

(د) المعوقات التنظيمية (١٧) ومن أهمها :

١ - النمط الإداري البروقراطي التقليدي.

٢ - سوء الصحة التنظيمية.

تظهر سوء الصحة التنظيمية واضحة فى الجهاز الإدارى والذى يعانى من المشكلات الآتية :

* **عدم الاستقرار التنظيمى.**
* **الإزدواجية والتكرار فى الإختصاصات.**
* **تضخم الهيكل التنظيمى الداخلى بالوحدة.**
* **عدم الإهتمام بإعداد الدليل التنظيمى للوحدات الإدارية.**

٣ - إضعاف القوى الحافزة للإبداع فى العمل:

ولقد أثبتت الكثير من الدراسات أن العوامل التى تؤدى إلى إضعاف القوى الحافزة للإبداع فى العمل هى :

* انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له وأن العمل الذى يؤديه غير ذى قيمة وأن أى شخص آخر يستطيع القيام به بالإضافة إلى عدم توفر نظام عادل ومناسب للحوافز والمكافآت .
* وجود الشكوى العامة مصحوبة بروح اللامبالاه فى المستويات الإدارية من أحوال المنظمة وجمودها وتعقد اجراءاتها مع عدم اهتمام العاملين بالانجاز وإفتقارهم للتعاون وروح الفريق وذلك نتيجة غياب ديمقراطية اتخاذ القرار ونتيجة سيادة نمط إدارى بيروقراطى منشود .
* الخوف من تحمل المسئولية .
* الميل لقصر التفكير الإبداعى على المشاكل المعقدة.

٤ - سوء نظام الإتصالات وعدم تدفق وإنسياب المعلومات.

---

(١٧) للمزيد من التفصيل راجع : د محمد المحمدي الماضي ،أساسيات وأصول الإدارة (القاهرة : دار الثقافة العربية : ٢٠٠٦) .

٥ ـ تنازع السلطات وإنعدام روح الفريق.